



BACHELORARBEIT

Christian Kreckel

**Die Rolle des Fundraising in
Nonprofit-Organisationen**

2014

BACHELORARBEIT

Die Rolle des Fundraising in Nonprofit-Organisationen

Autor/in:
Christian Kreckel

Studiengang:
Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:
AM11sS1-B

Erstprüfer:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

Zweitprüfer:
Michael Schild

Einreichung:
Ort, Datum

Mittweida, den 22.01.2014

BACHELOR THESIS

The Role of Fundraising in Nonprofit-Organizations

author:
Christian Kreckel

course of studies:
applied media economics

seminar group:
AM11sS1-B

first examiner:
Prof. Dr. Volker J. Kreyher

second examiner:
Michael Schild

submission:
Mittweida, 22.01.2014

Bibliografische Angaben

Kreckel, Christian

Die Rolle des Fundraising in Nonprofit-Organisationen

The Role of Fundraising in Nonprofit-Organizations

56 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Diese Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Rolle des Fundraising in Nonprofit-Organisationen. Zu Beginn werden im zweiten Kapitel Grundlagen der Nonprofit-Organisation geschildert. Dabei berücksichtigt der Autor gesetzliche und steuerrechtliche Grundlagen solcher Organisationen des Dritten Sektors. Daraufgehend zeigt die Arbeit, wie das Social-Marketing in das klassische Marketing eingebunden ist und welche Rolle die Kundenbeziehung im Marketing spielt. Den wichtigsten Teil der Arbeit nimmt das Kapitel „Fundraising“ ein. Dort sind Grundbausteine, Möglichkeiten und Instrumente des Fundraising wiedergegeben. Ein Praxisbeispiel zur Rolle des Fundraising in Nonprofit-Organisationen und Handlungsempfehlungen des Autors runden die Bachelorarbeit ab.

Inhaltsverzeichnis

V

Abbildungsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	VIII
 1. Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit	 1
 2. Organisationen und ihr Recht – Die Basis des Dritten Sektors	 2
2.1 Gesetzliche Grundlagen gemeinnütziger Organisationen	6
2.1.1 Vereinsrecht.....	6
2.1.2 Stiftungsrecht.....	7
2.1.3 GmbH-Recht.....	8
2.2 Steuerrechtliche Grundlagen	8
2.2.1 Gemeinnützigkeit	9
2.2.2 Bereiche einer steuerbegünstigten Körperschaft.....	10
2.2.3 Steuerrecht	12
2.3 Wer sind die Akteure innerhalb einer gemeinnützigen Organisation?.....	13
2.3.1 Mitglieder – welche Stimme zählt?	13
2.3.2 Ehrenamtliche Arbeit kostet nichts.....	14
2.3.3 Hauptamtliche Mitarbeiter – Nicht verzagen, Profi fragen.....	14
2.3.4 Freiwillige Helfer sind motivierte Multiplikatoren	15
2.3.5 Aktivisten sind alle Mittel Recht	16
 3. Social Marketing – Kommunikation und Kundenpflege.....	 17
3.1 Marketing-Mix in Bezug auf gemeinnützige Organisationen	19
3.1.1 Produktpolitik (Product).....	19
3.1.2 Preispolitik (Price)	21
3.1.3 Distributionspolitik (Place)	22
3.1.4 Kommunikationspolitik (Promotion)	23
3.2 Relationship-Marketing – Der Kunde ist König.....	24
 4. Was verbirgt sich hinter Fundraising?.....	 25
4.1 Fundraising-Definition	25

4.2 Welche Möglichkeiten bietet das Fundraising?	26
4.2.1 Einzel- und Dauerspender.....	26
4.2.2 Förderverein und Förderkreis	26
4.2.3 Fundraising im Katastrophenfall.....	27
4.2.4 Patenschaften	28
4.2.5 Prominente im Fundraising	28
4.2.6 Großspenden-Fundraising	29
4.2.7 Erbschafts-Fundraising – Heikles Thema kann sich bezahlt machen.....	30
4.2.8 Bußgeldmarketing – Des einen Leid ist des anderen Freud.....	31
4.3 Kommunikations-Instrumente des Fundraising.....	32
4.3.1 Nichts übertrumpft den persönlichen Kontakt im Direct-Marketing.....	32
4.3.2 Media-Werbung.....	35
4.3.3 Social-Media-Kommunikation	37
4.3.4 Public Relations	38
4.3.5 Kampagnen	39
4.3.6 Sponsoring unterscheidet sich von Mäzenatentum und Spendenwesen	39
4.3.7 Event-Marketing – erstklassiges Infotainment	42
5. WWF Deutschland führt durch die Praxis	43
6. Was muss für ein erfolgreiches Fundraising in Nonprofit-Organisationen umgesetzt werden?.....	49
Literaturverzeichnis	51
Eigenständigkeitserklärung	56

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die Organisation des Dritten Sektors zwischen Staat und Markt	4
Abbildung 2: Vielfalt der Organisationen.....	5
Abbildung 3: Die Tätigkeitsbereiche einer gemeinnützigen Organisation	11
Abbildung 4: Anbieter-Nachfrager-Modell.....	17
Abbildung 5: Erscheinungsformen der Kommunikation.....	23
Abbildung 6: Einsatzmöglichkeiten des Telefons	35
Abbildung 7: WWF Deutschland - Einnahmen 2011/12	45
Abbildung 8: Entwicklung WWF Förderer 2007-2011	45
Abbildung 9: Ausschnitt aus der Facebook-Page WWF Deutschland	47
Abbildung 10: Gestern war sie noch da - WWF Media Werbung	47

Abkürzungsverzeichnis

Abs.:	Absatz
AEAO:	Anwendungserlass zur Abgabenordnung
AMA:	American Marketing Association
AO:	Abgabenordnung
BDSG:	Bundesdatenschutzgesetz
BGB:	Bürgerliches Gesetzbuch
e.V.:	eingetragener Verein
gGmbH:	gemeinnützige GmbH
m.E.	meines Erachtens
NGO:	Nongovernmental-Organization
NPO's:	Nonprofit-Organisation
P's:	Product, Place, Price, Promotion
PO's:	Profit-Organisation
PR:	Public Relations
UStG:	Umsatzsteuergesetz
UWG:	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb
WWF:	World Wide Fund For Nature

1. Aufgabenstellung, Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Fundraising ist ein häufig verwendeter Begriff. Jedoch wird nicht immer dasselbe darunter verstanden. Fundraising bedeutet im Deutschen Mittelakquise und ist eine Marketing-Aufgabe. Diese Aufgabe beinhaltet die Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer steuerbegünstigten Organisation. Das Fundraising hat im Marketing von Nonprofit-Organisationen an großer Bedeutung gewonnen. Durch die ansteigende Konkurrenz in der heutigen Wirtschafts- und Finanzlage wird die Finanzierung und Mittelbeschaffung der gemeinnützigen Organisationen erschwert. Deshalb ist es notwendig, die Möglichkeiten, die das Fundraising mit sich bringt, gezielt auszuschöpfen.

In der vorliegenden Arbeit „Die Rolle des Fundraising in Nonprofit-Organisationen“ soll gezeigt werden, welchen Stellenwert das Fundraising im Marketing von Nonprofit-Organisationen einnimmt. Dazu werden verschiedene Instrumente aus dem Marketing-Mix beleuchtet. Hauptaugenmerk sind dabei die vielen Erscheinungsformen und die damit verbundenen Kommunikationsinstrumente des Fundraising.

Zu Beginn dieser Bachelorarbeit soll ein Grundverständnis für das Thema Nonprofit-Organisation vermittelt werden. Dies erfordert zunächst eine thematische Definition der grundlegenden Begriffe (bspw. Nonprofit- oder Nongovernmental-Organisation) sowie eine Abgrenzung zu anderen Begrifflichkeiten. Kapitel zwei widmet sich den gesetzlichen und steuerrechtlichen Grundlagen, die im Zusammenhang mit gemeinnützigen Organisationen ihren Ansatz finden.

Im Anschluss thematisiert die Arbeit, wie das Social Marketing in das klassische Marketing eingebunden ist und welche Rolle die Kundenbeziehung im Marketing spielt. Hierzu werden unter anderem die vier P's des Marketing-Mix in Bezug auf Nonprofit-Organisationen betrachtet.

Wie oben bereits erwähnt, liegt das Hauptaugenmerk dieser Bachelorarbeit auf dem Kapitel „Was verbirgt sich hinter Fundraising?“. Neben den Grundbausteinen werden in diesem Teil der Arbeit die Möglichkeiten und Instrumente des Fundraising dargestellt. Gleichzeitig wird ein Überblick hinsichtlich der wichtigsten Formen des Fundraising gegeben. Des Weiteren sind vor allem die operativen Kommunikationsinstrumente, die den Austausch zwischen Nonprofit-Organisationen und Zielgruppe ermöglichen, Thema der Betrachtung.

Darauf aufbauend, finden die theoretischen Grundlagen Anwendung an einem Beispiel aus der Praxis, wobei eine Nonprofit-Organisation und deren Maßnahmen zur Veranschaulichung dienen.

Zu guter Letzt wird eine Handlungsempfehlung für ein erfolgreiches Fundraising in Nonprofit-Organisationen erstellt. Aufgrund der wachsenden Konkurrenz innerhalb des Dritten Sektors (Bereich, der die Nonprofit-Organisationen mit privater Trägerschaft beinhaltet) ist es notwendig, managementorientiert an die Aufgaben eines Fundraisers in gemeinnützigen Organisationen heranzugehen. Die dadurch generierten Erfolgsfaktoren geben am Ende dieser Arbeit einen positiven Ausblick für die praxisorientierte Umsetzung.

2. Organisationen und ihr Recht – Die Basis des Dritten Sektors

Das zweite Kapitel dieser wissenschaftlichen Arbeit untersucht die Begrifflichkeiten Nonprofit-, Profit- und Nongovernmental-Organisationen sowie die Bedeutung des Dritten Sektors. Im Folgenden werden die oben erwähnten Begriffe nicht nur tiefgehend erklärt und definiert, sondern auch voneinander abgegrenzt. Desweiteren werden in 2.1 gesetzliche und in 2.2 steuerrechtliche Grundlagen sowie in 2.3 die Akteure einer Nonprofit-Organisation beleuchtet.

Auf den ersten Blick erscheint der Begriff Nonprofit-Organisation aus ökonomischer Sicht negativ belegt. Ins Deutsche übersetzt, würde er bedeuten, dass es sich bei diesen Organisationen um nicht profitorientierte Organisationen handelt.

Laut dem Freiburger Management-Modell wurde dieser negative Ausdruck von der Betriebswirtschaftslehre geprägt. Zu Beginn beschäftigte sich die BWL ausschließlich mit erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen (POs). Nachdem auch die nicht erwerbswirtschaftlichen Organisationen zum Untersuchungsgegenstand geworden waren, mussten diese von den erwerbswirtschaftlichen abgegrenzt werden. Somit entstanden Begriffe wie Nonprofit oder Not-for-Profit, wobei sich Nonprofit gegenüber anderen Begrifflichkeiten in Wissenschaft und Praxis durchgesetzt hat [vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 20].

Badelt sieht durch die Negativabgrenzung ein Problem in der Definition, welches dazu führt, dass zu viele unterschiedliche Auffassungen hinsichtlich des Begriffs, Nonprofit, existieren. „Der aus dem Englischen stammende Ausdruck nonprofit, der eigentlich not for profit meint, wird als no profit missverstanden“ [Badelt 1999, 6]. Diese Art der Definition verweist lediglich darauf, was diese Organisationen (in diesem Fall NPOs) nicht sind. Somit stellt sich im Weiteren die Frage: Was sind diese Organisationen?

Sport- und Kulturvereine, Parteien, Museen und Wohlfahrtsverbände, all diese Beispiele sind Non-Profit-Organisationen (NPOs). Es existieren unterschiedlichste Typen von NPOs. Diese werden anhand ihres Tätigkeitsfeldes, ihrer Größe, ihrem Organisationsgrad und ihrer politischen Verankerung unterschieden [vgl. Badelt 1999, 4]. Kleine Sportvereine aus dem Breitensport stellen genauso eine NPO dar, wie z.B. die internationale Naturschutzorganisation World Wide Fund For Nature (WWF). Aufgrund der Vielseitigkeit von NPOs ist es schwer zu sagen, ob es sich bei Organisationen um eine NPO handelt oder nicht. Deshalb entwarf Badelt einen Merkmalskatalog mit folgenden Charakteristika, an Hand derer NPOs definiert werden sollen.

- NPOs sind durch ein Mindestmaß an *formaler Organisation* gekennzeichnet. Sie können unterschiedliche Rechtsformen haben.
- NPOs sind *private*, das heißt *nicht staatliche* Organisationen. Dies schließt nicht aus, dass sie von der öffentlichen Hand finanziell unterstützt oder sogar getragen werden.
- Es dürfen *keine Gewinne* bzw. Überschüsse an Eigentümer oder Mitglieder durch die NPOs *ausgeschüttet werden*. Gewinne dürfen jedoch erwirtschaftet werden, um dem eigentlichen Unternehmenszweck nachzukommen. Somit stellt das Ziel der Gewinnerwirtschaftung nur ein Zwischenziel der Mission dar.
- (NPOs erfordern) ein Minimum an *Selbstverwaltung bzw. Entscheidungsautonomie*. Die wichtigsten Entscheidungen können formal innerhalb der Organisation getroffen werden.

- NPOs sind durch ein Mindestmaß an *ehrenamtlicher Arbeit* gekennzeichnet.

Organisationen, die diesen fünf Kriterien weitgehend entsprechen, werden als NPO bezeichnet [vgl. Badelt 1999, 8-9]. In der Praxis kommt es auch vor, dass die eine oder andere NPO vier der fünf Kriterien erfüllt, jedoch in einem Kriterium abweicht.

Mit dieser Ausführung wurde verdeutlicht, was unter NPO zu verstehen ist. Um eine NPO von einer PO differenzieren zu können, werden im Folgenden, die von Schwarz gewählten Begriffe, Erwerbswirtschaft und Bedarfswirtschaft, verwendet. Der Hauptunterschied liegt darin, dass eine erwerbswirtschaftliche PO das Formalziel der Gewinnmaximierung und eine bedarfswirtschaftliche NPO das Sachziel der Bedarfsdeckung verfolgt [vgl. Schwarz 2001, 16].

Wenn die Definition von Schwarz mit dem Merkmalskatalog von Badelt verglichen wird, kommt man zu dem Ergebnis, dass sowohl NPOs als auch POs Gewinne erzielen wollen. Bei POs wird die Gewinnmaximierung als übergeordnetes Ziel, bei NPOs als temporäres Ziel angesehen.

Eine weitere Problematik entsteht dadurch, dass der Begriff NPO in verschiedenen Teilen der Welt anders verstanden wird. In Amerika wird die NPO in stärkerem Ausmaß als Gegenspieler der gewinnorientierten PO angesehen. In Europa hingegen ist die vorherrschende Meinung, dass der Begriff NPO primär ein nicht staatliches Unternehmen bezeichnet und verweist damit auf den Ausdruck Nongovernmental-Organization (NGO) [vgl. Badelt 1999, 6-7].

Unter einer NGO wird im deutschen eine Nicht-Regierungsorganisation verstanden. Betrachtet man die Strukturen von NGOs genauer, ist zu erkennen, dass es sich dabei sowohl um gewinnorientierte als auch nicht gewinnorientierte Organisationen handelt, solange sie nicht staatlich sind [vgl. Badelt 1999, 7]. Durch diesen Gedanken würden sich NGOs von NPOs abgrenzen, da NPOs auch als halb-staatliche oder staatliche Organisationen auftreten können. Die vorliegende Arbeit folgt der Auffassung, dass NPOs als private, also als nicht staatliche Organisationen einzustufen sind; folglich die NGOs als Teil der NPOs.

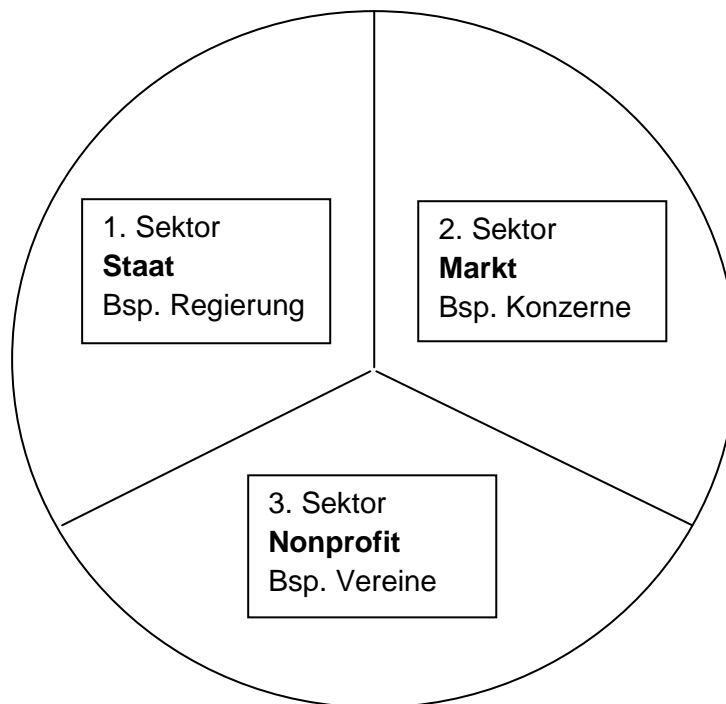
Es dürfte klar geworden sein, dass es nicht leicht ist, die unterschiedlichen Begriffe voneinander abzugrenzen und zu definieren. Ein weiterer Begriff, der im Zusammenhang mit NGOs, NPOs und POs verwendet wird, ist der Nonprofit-Sektor bzw. Dritte Sektor.

In der Volkswirtschaft und den Sozialwissenschaften wird die Gesamtheit aller Organisationen in drei Sektoren unterteilt. Es ist von Staat, Markt und dem Dritten Sektor die Rede. Letzterer ist zwischen den erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen (POs) und dem Staat angesiedelt. Dem Dritten Sektor gehören die NPOs und NGOs an. Er wird in dieser Arbeit nicht als der Dienstleistungssektor (neben dem Agrar- und dem Produktionssektor), sondern als der Bereich privater NPOs verstanden [vgl. Helmig/Boenigk 2012, 7].

Die nachstehende Abbildung 1 gibt noch einmal die Sektoren inklusive Beispiele wieder.

Badelt erkannte wiederum aufgrund der im Nonprofit Sektor vorherrschenden Vielfalt, dass es innerhalb des Dritten-Sektors verwaltungsnahe, basisnahe und wirtschaftsnahe NPOs gibt [vgl. Badelt 1999, 4].

Abbildung 1: Die Organisation des Dritten Sektors zwischen Staat und Markt



[Eigene Darstellung nach TU-Ilmenau 2010, 1].

Diese drei Einteilungsgebiete von NPOs beschreibt Badelt wie folgt:

„Verwaltungsnahe NPOs befinden sich im rechtlichen oder organisatorischen Vorfeld des öffentlichen Sektors und sind mit diesem oft auf verschiedene Art und Weise (z.B. durch personelle Verflechtungen) verbunden. Wirtschaftsnahe NPOs sind aufgrund ihrer Größe, ihrer inhaltlichen Ausrichtung und häufig auch aufgrund ihrer Zielsetzungen kaum von (gewinnorientierten) Unternehmen der Privatwirtschaft zu unterscheiden. Basisnahe NPOs spiegeln oft spontane Organisationsbemühungen aktiver Bürger wieder und haben häufig den Charakter von Selbsthilfegruppen“ [Badelt 1999, 5].

Ein weiterer Unterschied, der sich auf die Arbeitsinhalte von NPOs bezieht, wird nicht nur von Badelt, sondern auch von den Autoren des Freiburger Management-Modells aufgegriffen. Im Freiburger Management-Modell ist die Rede von Selbsthilfe-Organisationen und Drittleistungs-NPO. Die Selbsthilfe-Organisation ist darauf ausgerichtet, die Interessen und Bedürfnisse der eigenen Mitglieder zu befriedigen, wohingegen bei einer Drittleistungs-NPO eine externe Zielgruppe als Empfänger der Förderung gilt [vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 19].

Badelt spricht in seinem Handbuch der Nonprofit Organisation nicht von Selbsthilfe-Organisation und Drittleistungs-NPO. Er verwendet die Begriffe Eigenleistungs-NPO und Fremdleistungs-NPO [vgl. Badelt 1999, 5].

Ohne Zweifel haben sich einzelne gemeinnützige Organisationen in ihrer Arbeitsweise Unternehmen angenähert, während andere eher Staatsverwaltungen ähnlich sind. Bezeichnend ist in diesem Zusammenhang, dass in Europa von NGO oder non-governmental-organizations, d.h. Nichtregierungsorganisationen gesprochen wird, da es diesbezüglich den größeren Abgrenzungsbedarf gibt, während in den USA der Ausdruck Nonprofit-Organisationen gebräuchlicher ist [vgl. Graf Strachwitz 2000, 25].

Abbildung 2: Vielfalt der Organisationen

Trägerschaft		Zweck, Aufgabe	Arten, Typen
Staatliche NPO	Gemeinwirtschaftliche NPO	Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben (auf Bundes-, Kantons-, Gemeindeebene). Erbringung konkreter Leistungen für die Bürger	<ul style="list-style-type: none"> • Öffentliche Verwaltungen • Öffentliche Betriebe <ul style="list-style-type: none"> - Verkehr, Wasser, Energie - Spital, Heim, Anstalt - Schule, Universität - Museum, Theater, Bibliothek
	Öffentlich-rechtliche Selbstverwaltungskörperschaften	Erfüllung übertragener Aufgaben auf gesetzlicher Grundlage, mit Pflichtmitgliedschaft. Teils freiwillige Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> • Kammern in D, A - Wirtschaftsbetriebe - Selbständigerwerbende - Angestellte • Sozialversicherungen in A
Private NPO	Wirtschaftliche NPO	Förderung und Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Wirtschaftsverbände • Arbeitnehmerorganisationen • Berufsverbände • Konsumentenorganisationen
			<ul style="list-style-type: none"> • Genossenschaften (Mitgliedschaftliche "Unternehmungen")
	Soziokulturelle NPO	Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller, gesellschaftlicher Interessen, Bedürfnisse der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> • Sportvereine • Freizeitvereine • Kirchen • Privatclubs • Spiritistische Zirkel, Sekten
	Politische NPO	Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung politischer (ideeller) Interessen und Wertvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> • Politische Parteien • Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisationen • Politisch orientierte Vereine • Organisierte Bürgerinitiativen
	Soziale NPO	Erbringung karitativer oder entgeltlicher Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit, Wohlfahrt) im Sozial- und Gesundheitsbereich	<ul style="list-style-type: none"> • Hilfsorganisationen und Dienstleistungsbetriebe für Kranke, Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte • Wohlfahrtsinstitutionen • Entwicklungshilfeorganisationen • Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken
Private PO	Erwerbswirtschaftliche PO	Verkauf von Gütern und Dienstleistungen auf Märkten zwecks Ertrag auf Kapital (Gewinn, Rendite)	<ul style="list-style-type: none"> • Industrie • Gewerbe • Handel • Dienstleistungen
			<ul style="list-style-type: none"> • Landwirtschaft

[Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 21].

2.1 Gesetzliche Grundlagen gemeinnütziger Organisationen

Wie bereits in Kapitel 2. angesprochen, treten Nonprofit-Organisationen als Selbsthilfe- oder Fremdleistungs-Nonprofit-Organisationen auf. Als typische Rechtsform für Selbsthilfe-Nonprofit-Organisationen ist der Verein zu nennen. Im Gegensatz hierzu stehen Stiftungen und gemeinnützige GmbH (gGmbH) häufig für die Fremdleistungs-Nonprofit-Organisationen. Zur Vervollständigung sind auch die gemeinnützige Aktiengesellschaft und die Genossenschaft nennenswert. Weiterführend jedoch, blickt der Autor in den nächsten Unterkapiteln auf die Rechtsformen des Vereins, der Stiftung und der GmbH.

2.1.1 Vereinsrecht

Im Abschnitt Vereinsrecht ist es wichtig, zunächst mit der Begriffserklärung des Vereins zu beginnen.

„Der Verein ist nach der Rechtsprechung ein körperschaftlich organisierter Zusammenschluss von Personen, die ein gemeinschaftliches Ziel verfolgen. Zur körperschaftlichen Organisation gehört, dass der Verein eine Satzung hat, einen Namen führt und Organe die Vertretung des Vereins gewährleisten“ [Hofmann 2001, 1075]. Zudem unterscheidet Hofmann zwischen wirtschaftlichen- und Idealvereinen. Im Folgenden wird zumeist der Idealverein untersucht.

Idealvereine sind als nicht wirtschaftliche Vereine zu verstehen. Nachstehend ein Auszug aus dem § 21 BGB:

„§ 21 BGB Nicht wirtschaftlicher Verein

Ein Verein, dessen Zweck nicht auf einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb ausgerichtet ist, erlangt Rechtsfähigkeit durch Eintragung in das Vereinsregister des zuständigen Amtsgerichts [§ 21 BGB].“

Ein zusätzliches Unterscheidungsmerkmal ist die in § 21 BGB erwähnte Rechtsfähigkeit. Ein eingetragener Verein besitzt die Abkürzung e.V. Durch seine Rechtsfähigkeit erlangt der eingetragene Verein den Status einer eigenen Rechtsperson [vgl. Hofmann 2001, 1075].

„Im BGB existiert nur eine Legaldefinition des Vereins, die die Voraussetzungen der Gründung sowie die Beziehungen des Vereins nach außen regelt“ [Betzelt 2000, 39]. Um einen Verein gründen zu können, benötigt man die Anzahl von sieben Personen (§ 56 BGB), die im gesamten Gründungsprozess zur Verfügung stehen. Aus diesen sieben Personen muss ein Vorstand gewählt werden. Es dürfte einleuchten, dass für eine Gründung eines Vereins vielerlei Erfordernisse und Anforderungen berücksichtigt werden müssen. Regelungen, die das Vereinsrecht betreffen, sind in den §§ 21 ff. bis § 79 BGB beinhaltet.

Eine Regelung schreibt vor, dass der Verein eine Satzung, welche Zweck, Namen und Sitz des Vereins ausweist, verabschieden muss. Organe und Mitgliederversammlung müssen ebenfalls Bestandteil der Vereinssatzung sein [vgl. Hofmann 2001, 1076].

Das höchste Beschlussorgan eines Vereins bildet die Mitgliederversammlung. Die Mitgliederversammlung besitzt die Funktion, den Vorstand zu wählen [vgl. Betzelt 2000, 40]. Nach § 26 BGB muss jeder Verein einen Vorstand haben, der aus einer oder mehreren

Personen bestehen kann. „Der Vorstand ist das Geschäftsführungs- und Vertretungsorgan des Vereins“ [Hofmann 2001, 1077]. Weiterhin verpflichtet sich das Vereinsrecht nicht dazu, die Finanzierung des Vereins offen zu legen. Somit können Einnahmen und Ausgaben für Mitglieder und Öffentlichkeit nicht nachvollziehbar sein [vgl. Betzelt 2000, 40].

Betzelt zieht folgenden Schluss zum Vereinsrecht: „Das deutsche Vereinsrecht ist ein etwas anachronistisches Geflecht von Einzelbestimmungen, die modernen Anforderungen an flexible, demokratische, transparente Strukturen einer bürgerschaftlichen Organisation nicht mehr genügen“ [Betzelt 2000, 40].

2.1.2 Stiftungsrecht

„§ 80 BGB – Entstehung einer rechtsfähigen Stiftung

Absatz 1 des § 80 im BGB

Zur Entstehung einer rechtsfähigen Stiftung sind das Stiftungsgeschäft und die Anerkennung durch die zuständige Behörde des Landes erforderlich, in dem die Stiftung ihren Sitz haben soll.“

Weiter ist in Absatz 2 geregelt

„Die Stiftung ist als rechtsfähig anzuerkennen, wenn das Stiftungsgeschäft den Anforderungen des § 81 Abs. 1 BGB genügt, die dauernde und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks gesichert erscheint und der Stiftungszweck das Gemeinwohl nicht gefährdet.“

Grundlegend dient eine schriftliche Form, die das Stiftungsgeschäft und ihre Satzung mit Regelungen über den Namen, Sitz, Zweck, das Vermögen und die Bildung des Vorstands der Stiftung festhält [vgl. § 81 BGB].

Daraus ist zu erkennen, dass Stiftungen grundsätzlich auf die staatliche Genehmigung und Kontrolle angewiesen sind. Des Weiteren unterliegt die Zulassung der freien Ermessensentscheidung der Behörde [vgl. Betzelt 2000, 41].

Weitere Regelungen zum Stiftungsrecht sind in den §§ 80 bis § 88 BGB enthalten.

„Es besteht für Stiftungen keine Publizitätspflicht ihres Handelns und Finanzgebarens“ [Betzelt 2000, 42]. Hiermit teilt das Stiftungswesen eine Gemeinsamkeit mit denen in Punkt 2.1.1 erwähnten Vereinen. Auch Stiftungen gewähren wenig Transparenz. Betzelt benennt aufgrund mangelnder Offenlegung die nachstehend angeführten schwerwiegenden Folgen für Stiftungen:

- Die öffentliche Wahrnehmung des Stiftungswesens wird behindert.
- Den Stiftungen entgeht die Anerkennung als bedeutende, „seriöse“ gesellschaftliche Akteure.
- Die stärkere Nutzung von Förderstiftungen als ergänzender Finanzierungsquelle des Dritten Sektors wird erschwert.
- Es besteht die Gefahr des Missbrauchs von Stiftungen als privatnütziges Steuersparmodell [vgl. Betzelt 2000, 43].

2.1.3 GmbH-Recht

Im Nonprofit-Sektor ist die GmbH seltener anzutreffen. Wenn sie vertreten ist, dann als gemeinnützige GmbH. Das bestätigt Lindemann mit folgenden Aussagen: „Die Verwendung für nicht erwerbswirtschaftliche Unternehmen ist eher die Ausnahme. Im Bereich der gemeinnützigen Körperschaften dominieren in erster Linie eingetragene und nicht eingetragene Vereine sowie rechtlich selbstständige und unselbstständige Stiftungen“ [Lindemann 2008, 679].

Eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), die als gemeinnützige Gesellschaft geführt wird, besitzt die Abkürzung gGmbH. Zwar ist die GmbH für gewinnorientierte Unternehmen konzipiert, gemäß § 1 GmbHG kann sie allerdings zu jedem gesetzlich zulässigen Zweck errichtet werden [vgl. Lindemann 2008, 679].

Bevor das GmbH-Recht weiter vertieft wird, folgt eine kurze Darstellung, was eine GmbH ausmacht. Wöhe beschreibt die Gesellschaft mit beschränkter Haftung als:

„Die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH) ist eine Rechtsform für kleine und mittlere Betriebe, deren Eigenkapitalgeber ihre Haftung auf die Kapitaleinlage beschränken wollen“ [Wöhe 2010, 236].

„Die GmbH ist eine juristische Person und zählt zu den Kapitalgesellschaften. Innerhalb dieser Kapitalgesellschaft übertragen natürliche Personen, die Gesellschafter, einen Teil ihres Vermögens auf die Kapitalgesellschaft. Die Kapitalgesellschaft, in diesem Fall eine GmbH, ist eine juristische Person und somit Träger von Rechten und Pflichten“ [vgl. Wöhe 2010, 229].

Nach Wöhe liegt folgende Definition für Kapitalgesellschaften vor:

„Kapitalgesellschaften sind körperschaftliche Gebilde mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristischer Personen). Für die Unternehmensverbindlichkeiten haftet die Gesellschaft (nicht die Gesellschafter) mit ihrem gesamten Vermögen“ [Wöhe 2010, 230]. Basis einer GmbH ist der Gesellschaftsvertrag. Der Gesellschaftsvertrag bedarf notarieller Form. Er ist von sämtlichen Gesellschaftern zu unterzeichnen [vgl. §2 (1) GmbHG]. Nach §3 GmbHG beinhaltet der Gesellschaftsvertrag Firma und Sitz der Gesellschaft, Gegenstand des Unternehmens, den Betrag des Stammkapitals sowie die Zahl und die Nennbeträge der Geschäftsanteile, die jeder Gesellschafter gegen Einlage auf das Stammkapital (Stammeinlage) übernimmt [vgl. §3 (1) GmbHG]. „Aus Gründen des Gläubigerschutzes müssen die Gesellschafter ein Stammkapital von mindestens 25.000 Euro einbringen“ [Wöhe 2010, 236]. Weitere rechtliche Vorschriften, die z.B. die Rechtsverhältnisse der Gesellschaft und der Gesellschafter, die Vertretung und Geschäftsführung einer GmbH betreffen, sind in den §§ 6 bis § 85 GmbHG geregelt.

All diese Rechtsformen der Nonprofit-Organisationen unterliegen nicht nur gesetzlichen, sondern auch steuerrechtlichen Grundlagen, auf die im nächsten Kapitel eingegangen wird.

2.2 Steuerrechtliche Grundlagen

In Deutschland weist der Begriff Nonprofit eine juristische Nebenbedeutung auf. Für Juristen ist die NPO als eine Körperschaft mit Gemeinnützigkeitsstatus zu verstehen [vgl.

Helmig/Boenigk 2012, 14]. Im Anschluss wird aufgezeigt, was unter Gemeinnützigkeit zu verstehen ist; des Weiteren ein Einblick in die Bereiche einer steuerbegünstigten Körperschaft und in das damit verbundene Steuerrecht gegeben.

2.2.1 Gemeinnützigkeit

Als gemeinnützig wird eine Tätigkeit bezeichnet, die darauf abzielt, das Allgemeinwohl zu fördern. Wenn eine Institution den Gemeinnützigkeitsstatus zuerkannt bekommen hat, erhält sie eine vollständige oder teilweise Steuerbefreiung. Die Gemeinnützigkeit einer Körperschaft wird in Deutschland in §52 Abgabenordnung definiert [vgl. Helmig/Boenigk 2012,14]. Nachstehend der Auszug des §52 AO.

„§ 52 Gemeinnützige Zwecke

(1) Eine Körperschaft verfolgt gemeinnützige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, die Allgemeinheit auf materiellem, geistigem oder sittlichem Gebiet selbstlos zu fördern. Eine Förderung der Allgemeinheit ist nicht gegeben, wenn der Kreis der Personen, dem die Förderung zugutekommt, fest abgeschlossen ist, zum Beispiel Zugehörigkeit zu einer Familie oder zur Belegschaft eines Unternehmens,, oder infolge seiner Abgrenzung, insbesondere nach räumlichen oder beruflichen Merkmalen, dauernd nur klein sein kann. Eine Förderung der Allgemeinheit liegt nicht allein deswegen vor, weil eine Körperschaft ihre Mittel einer Körperschaft des öffentlichen Rechts zuführt.

(2) Unter den Voraussetzungen des Absatzes 1 sind als Förderung der Allgemeinheit anzuerkennen:

- Wissenschaft und Forschung
- Religion
- Öffentlichen Gesundheitswesen, Gesundheitspflege
- Jugend- und Altenhilfe
- Kunst und Kultur
- Denkmalschutz
- Erziehung, Volks- und Berufsbildung einschließlich Studentenhilfe
- Naturschutz, Umweltschutz
- Wohlfahrtswesen
- Hilfe für politisch, rassistisch oder religiös Verfolgte
- Rettung aus Lebensgefahr
- Feuer-, Arbeits-, Katastrophen- und Zivilschutz sowie der Unfallverhütung
- Internationaler Gesinnung
- Tierschutz
- Entwicklungszusammenarbeit
- Verbraucherberatung und Verbraucherschutz
- Fürsorge von Strafgefangenen und ehemaligen Sträflingen
- Gleichberechtigung von Frauen und Männern
- Schutz von Ehe und Familie
- Kriminalprävention

- Sport
- Heimatpflege und Heimatkunde
- Tierzucht, Pflanzenzucht, traditionelles Brauchtum einschließlich Karneval“

Die Anerkennung der Gemeinnützigkeit erfolgt durch das zuständige Finanzamt. Vorteile der Gemeinnützigkeit sind insbesondere die Befreiung von der Körperschaftssteuer und Gewerbesteuer, also den Steuern auf das Einkommen (zum Beispiel aus Vermögenserträgen und Zweckbetrieben), und die Berechtigung, Zuwendungsbestätigungen für Spenden auszustellen [vgl. Helmig/Boenigk 2012, 14].

Eine Organisation wird zudem steuerbegünstigt, wenn das zugehörige Finanzamt den Satzungszweck als mildtätig (AO § 53) oder kirchlich (AO § 54) ansieht.

Mildtätig:

Eine Körperschaft verfolgt mildtätige Zwecke, wenn ihre Tätigkeit darauf gerichtet ist, Personen selbstlos zu unterstützen, die infolge ihres körperlichen, geistigen oder seelischen Zustands auf die Hilfe anderer angewiesen sind.

Kirchlich:

Eine Körperschaft verfolgt kirchliche Zwecke, wenn ihre Tätigkeit drauf gerichtet ist, eine Religionsgemeinschaft, die Körperschaft des öffentlichen Rechts ist, selbstlos zu fördern.

Eine einzelne Person, die versucht für sich selbst Spenden zu generieren, verfolgt keinen gemeinnützigen Zweck. Somit kann sie nicht steuerbefreit werden. Diese Form Spenden zu erzielen, kommt dem Betteln und nicht dem Fundraising gleich [vgl. Urselmann 2012, 15].

2.2.2 Bereiche einer steuerbegünstigten Körperschaft

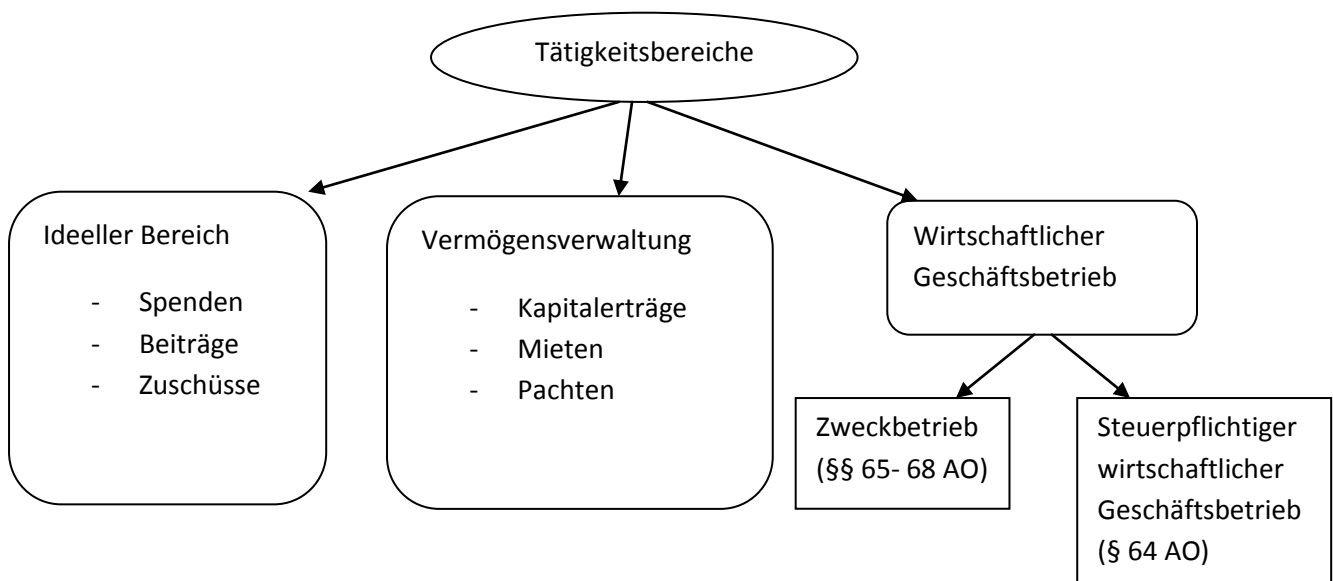
Das nachstehende Unterkapitel zeigt auf, dass eine steuerbegünstigte Körperschaft verschiedene Bereiche aufweist, die steuerrechtlich unterschiedlich anzugehen sind.

Rösl teilt die steuerbegünstigte Körperschaft wie folgt in mehrere Teilbereiche auf:

- Ideeller Bereich
- Vermögensverwaltung und
- Wirtschaftliche Geschäftsbetriebe

Der Bereich der wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe ist in steuerpflichtige Geschäftsbetriebe und Zweckbetriebe unterteilt [vgl. Rösl 2001, 922]. Wobei in dieser Arbeit nur bedingt auf die wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe eingegangen wird.

Abbildung 3: Die Tätigkeitsbereiche einer gemeinnützigen Organisation



[Eigene Darstellung nach Lindemann 2008, 692].

Der ideelle Bereich und seine damit verbundenen Einnahmen sind steuerfrei. Die Einnahmen wiederum können in verschiedenen Formen eingehen. Darunter fallen Spenden, Zuschüsse, Mitgliedsbeiträge, Aufnahmegebühren und Erbschaften. Damit die Einnahmen als steuerfrei anerkannt werden können, dürfen sie nicht durch einen Leistungsaustausch, wie er z.B. beim Sponsoring üblich ist, erzielt werden [vgl. Rösl 2001, 922].

Rösl führt mit den Mitgliedsbeiträgen ein weiteres Beispiel an. „Dienen Mitgliedsbeiträge zur Erfüllung der steuerbegünstigten satzungsmäßigen Zwecke sämtlichen Mitgliedern, fehlt es an einem Leistungsaustausch mit dem einzelnen Mitglied“ [Rösl 2001, 922]. Im Umkehrschluss kann natürlich ein Leistungsaustausch entstehen, wenn Bedürfnisse einzelner Mitglieder gegen Entgelt berücksichtigt werden. Somit könnte sich die Körperschaft doch steuerpflichtig machen.

Einen anderen Teilbereich der steuerbegünstigten Körperschaft stellt die Vermögensverwaltung dar. Laut § 14 AO, liegt dann eine Vermögensverwaltung vor, wenn Vermögen genutzt, z.B. Kapitalvermögen verzinslich angelegt, oder unbewegliches Vermögen vermietet oder verpachtet wird. Die Verwaltung von Wertpapieren ist auch dann noch Vermögensverwaltung, wenn es sich um umfangreiches Kapitalvermögen handelt und deshalb eine erhebliche Verwaltungstätigkeit entfaltet werden muss [vgl. Rösl 2001, 923].

Hiermit bildet die Vermögensverwaltung ein zweites Tätigkeitsfeld neben dem ideellen Bereich, das nicht körperschafts- und gewerbesteuerpflichtig ist. Innerhalb der Vermögensverwaltung kann es aber zu einer Umsatzsteuerpflicht kommen. Außerdem ist zu beachten, dass eine Vermögensverwaltung nur zulässig ist mit Mitteln, welche nicht zeitnah für steuerbegünstigte Zwecke verwendet werden müssen. Andererseits entsteht eine Mittelfehlverwendung, welche zum Verlust der Steuerbegünstigung führen kann [vgl. Rösl 2001, 923-924].

Gegenspieler dieser zwei Bereiche ist der Steuerpflichtige Geschäftsbetrieb innerhalb einer steuerbegünstigten Körperschaft. Eine Definition, die zu verstehen gibt, was ein steuerpflichtiger Geschäftsbetrieb ist, findet sich in der AO wieder.

Ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb ist eine selbstständige nachhaltige Tätigkeit, durch die Einnahmen oder andere wirtschaftliche Vorteile erzielt werden und die über den Rahmen einer Vermögensverwaltung hinausgeht. Die Absicht, Gewinn zu erzielen, ist nicht erforderlich [vgl. § 14 S.1 u. 2 AO].

Desweiteren ist im § 64 Abs. 1 AO geregelt, dass eine Unterhaltung von steuerpflichtigen Geschäftsbetrieben die Anerkennung als steuerbegünstigte Körperschaft nicht ausschließt. Zum steuerpflichtigen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gehören Tätigkeiten, die nicht der Verwirklichung des steuerbegünstigten Zwecks dienen [vgl. Lindemann 2008, 693]. Lindemann nennt unter anderem die Beispiele der selbst bewirtschafteten Gaststätte oder die aktiv betriebene Bandenwerbung.

Eine Ausnahme stellt die wirtschaftliche Betätigung dar, wenn sie als Zweckbetrieb angesehen ist. In den §§ 65-68 AO sind Definition und weitere Regelungen zum Zweckbetrieb festgehalten. Lindemann hält sich an die Definition des Zweckbetriebes aus der AO [vgl. § 65 AO] und nennt 3 wesentliche Merkmale dessen.

„Der Zweckbetrieb muss unmittelbar die satzungsmäßigen Ziele der Körperschaft verwirklichen, die Körperschaft muss den Zweckbetrieb zur Verwirklichung dieser Zwecke unbedingt benötigen, und die Konkurrenz zu nicht steuerbegünstigten Betrieben ähnlicher Art muss auf das unvermeidbare Maß begrenzt sein“ [Lindemann 2008, 693].

Erfüllt ein wirtschaftlicher Geschäftsbetrieb diese Kriterien, zählt er zu den Zweckbetrieben.

2.2.3 Steuerrecht

„Übersteigen die Einnahmen aus wirtschaftlichem Geschäftsbetrieb die Besteuerungsgrenze von 35.000 Euro im Jahr, besteht für Gewinne eine partielle Körperschaft- und Gewerbesteuerpflicht“ [Lindemann 2008, 696].

Abschnitt drei des § 64 AO enthält die zugehörigen Einnahmen:

- Entgelte für im wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb erbrachte Lieferungen oder Leistungen
- Erlöse aus Veräußerung von Wirtschaftsgütern des wirtschaftlichen Geschäftsbetriebs
- Die mit den Einnahmen zusammenhängende Umsatzsteuer

Die Organisation muss bei der Ermittlung des Gewinns alle Einnahmen, die durch den Betrieb zu Stande gekommen sind, ermitteln. Ausgaben, die den steuerpflichtigen Bereich des Betriebes durchlaufen haben, sind ebenfalls zu ermitteln. Neben diesen Ausgaben können möglicherweise Ausgaben durch die steuerfreie Tätigkeit anfallen, welche wiederum als Betriebsausgabe ausscheiden [vgl. Lindemann 2008, 696]. Hierzu kann der Anwendungserlass zur Abgabenordnung (AEAO) zu §64 Absatz 1 Nummer 5 nachgeschlagen werden.

Zudem fällt eine Umsatzsteuer für die Lieferungen und Leistungen einer NPO an. Nach der Begünstigungsvorschrift in § 12 Abs. 2 Nr. 8 UStG unterliegen steuerbegünstigte Körperschaften nur dem ermäßigten Steuersatz von 7, nicht von 16 Prozent [vgl. Rösl 2001, 933].

2.3 Wer sind die Akteure innerhalb einer gemeinnützigen Organisation?

Organisationen im Nonprofit Bereich bestehen nicht nur aus einer Gruppe von Mitgliedern. Schwarz unterteilt die Mitwirkenden der Nonprofit Organisationen in vier Personengruppen mit unterschiedlichen Funktionen:

- Mitglieder
- Milizer/innen (Ehrenamtliche)
- Profis (Hauptamtliche)
- Freiwillige Helfer/innen

[vgl. Schwarz 2005, 69]

Diese unterschiedlichen Personengruppen bilden die Human Ressourcen einer NPO. Ressourcen sind generell die Potenziale, die Mittel (Instrumente), mit deren Hilfe die NPO-Aufgaben erfüllt werden [vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 237]. Der Begriff der Ressource wird in der Volks- bzw. Betriebswirtschaftslehre als Produktionsfaktor beschrieben. Darunter sind die auf dem Markt vorhandenen knappen Güter, die für eine Nonprofit-Organisation erforderlich sind, zu verstehen. In diesem Sinne zählt der Mensch zu den Produktionsfaktoren einer NPO [vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 237]. Ein weiteres Augenmerk des folgenden Kapitels bildet die Gruppe der Aktivisten.

2.3.1 Mitglieder – welche Stimme zählt?

Nach Schwarz werden die Mitglieder einer NPO einerseits als Mitglieder einer Eigenleistungs-NPO andererseits als Mitglieder einer Fremdleistungs-NPO (siehe auch unter 2.) betrachtet [vgl. Schwarz 2005, 69]. Das Zustandekommen einer Mitgliedschaft innerhalb einer Eigenleistungs-NPO entsteht entweder durch das Mitbegründen oder das Beitreten einer Kooperation. Durch diese beiden Möglichkeiten erlangen die Mitglieder einer Eigenleistungs-NPO bestimmte Rechte und Pflichten. Zudem beziehen Mitglieder spezielle Leistungen der Eigenleistungs-NPO [vgl. Schwarz 2005, 70]. Darin besteht das Hauptmerkmal einer Eigenleistungs-NPO, welches Schwarz wie folgt formuliert: „Die Mitglieder sind also jene Gruppe, um deren Willen der Verband besteht. Der Verband produziert Leistungen und die Abnehmer/innen, Betroffenen oder Nutznießer/innen dieser Leistungen sind die Mitglieder“ [Schwarz 2005, 70]. Desweiteren stellen Mitglieder, die alle Rechte und Pflichten besitzen die ordentlichen Mitglieder dar und werden als Träger der Organisation angesehen [vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 239].

Wie schon in 2.1.1 Vereinsrecht erwähnt, bilden die ordentlichen Mitglieder das oberste Macht- und Entscheidungszentrum einer Organisation, nämlich die Mitgliederversammlung. Hier entscheiden sie über Ziele, Aufgaben, Ressourcen und Strukturen der NPO. Mitglieder können nicht nur anhand ihrer Leistung, sondern auch anhand ihrer Aktivität bzw. Passivität unterschieden werden. Heil spricht auch von fördernden und nicht fördernden Mitgliedern. Mit der Form der Mitgliedschaft gehen verschiedene Regelungen bezüglich der Stimmberechtigung einher [vgl. Heil 2008, 337].

Stimmberechtigt sind die aktiven oder nicht fördernden Mitglieder. Sie sind deshalb nicht fördernde Mitglieder, da sie eine Gegenleistung des Vereins beziehen. Hingegen sind fördernde oder passive Mitglieder nicht stimmberechtigt. Erhält das Mitglied für seinen

Beitrag keine Gegenleistung des Vereins (z.B. Sportangebote, Musikunterricht usw.), gilt sein Beitrag als so genannter Förderbeitrag und kann von den Mitgliedern wie eine Spende behandelt werden [vgl. Heil 2008, 336]. Im Dritten Sektor gibt es manchen Verein, der nur passive bzw. fördernde Mitgliedschaften vergibt. Wenn dies der Fall ist, spricht man von einem Förderverein, bspw. Schulfördervereine.

2.3.2 Ehrenamtliche Arbeit kostet nichts

Im Freiburger Management Modell wird unter der Milizarbeit eine freiwillige Mitwirkung an der Erfüllung der NPO Führungsaufgaben verstanden [vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 245]. Ehrenamtliche Mitarbeiter – oder im Englischen: volunteers – werden im Gegensatz zu den hauptamtlichen Mitarbeitern nicht für ihre Arbeit bezahlt [vgl. Gahrman 2011, 56]. Im Unterschied zu den Profis (wird später noch näher erläutert), verrichten Milizer ihre Arbeit ehrenamtlich und somit ohne finanzielle Entschädigung. Die Verfasser des Freiburger Management-Modells betiteln die Milizer auch als Amateure, da sie im Vergleich zu Profis in den Punkten Zeit, Information und Sachverstand Defizite haben [vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 246].

Es ist jedoch nicht ausgeschlossen, dass ein Ehrenamtlicher (Milizer) sich mit der Zeit in seiner Tätigkeit weiterentwickeln kann. Durch diesen Entwicklungsschritt schaffen es Milizarbeiter, ihrer Miliztätigkeit voll- oder hauptamtlich nachzugehen. Hiermit entsteht ein schmaler Steg hin zur Professionalisierung. Haben Milizarbeiter diesen Status erst einmal erreicht, können sie dafür mit einem für Profis vergleichbaren Gehalt entgeltet werden [vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 249]. Sie befinden sich damit in einer Art Zwischenstellung, da sie als ehrenamtliche Mitglieder zum einen wie Profis behandelt werden (sie bekommen Geld für ihr Milizamt) und zum anderen ihr ehrenamtliches Engagement beibehalten (müssen z.B. in ihr bestehendes Milizamt wiedergewählt werden) [vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 249].

Oftmals sind Vorstände bis hin zu großen Vereinen und Organisationen ehrenamtlich aktiv. Sie sollten sich deshalb auch als erste Fundraiser verstehen. Dahinter verbirgt sich, dass der Vorstand durch seine Position innerhalb der NPO eine Multiplikator-Rolle einnimmt und es seine Aufgabe ist, neue Kontakte zu knüpfen bzw. das Netzwerk der Organisation zu erweitern. Zudem sollte ein Vorstand durch sein eigenes Spendenverhalten als gutes Vorbild voran schreiten [vgl. Kreuzer 2008, 125]. Neben dieser Form der Leitung sind Ehrenamtliche zudem mit ausführenden Arbeiten im Fundraising befasst. Dies betrifft die Mitarbeit in der Fundraising-Abteilung, die Unterstützung bei Veranstaltungen und Events sowie das Anbahnen von Kontakten und Ressourcen zur Ausführung der Fundraising-Aktionen [vgl. Kreuzer 2008, 126].

2.3.3 Hauptamtliche Mitarbeiter – Nicht verzagen, Profi fragen

Wenn eine Nonprofit-Organisation die zu bewältigenden Tätigkeiten innerhalb der Organisation nicht mehr durch freiwillige Helfer oder Ehrenamtliche bewältigen kann, ist es sinnvoll Profis mit gewissem Know-How einzusetzen. Hauptamtlich steht hierbei als Synonym für Profis.

Sie werden von den Milizorganen eingesetzt, um bestimmte Aufgaben und Kompetenzen wahrzunehmen [vgl. Schwarz 2005, 72]. Hauptamtliche können sowohl aus dem Bereich der eigenen Mitglieder als auch vom freien Arbeitsmarkt rekrutiert werden. Profis können verschiedene Ämter innehaben. Z.B. den Posten des Geschäftsführers oder eines Abteilungsleiters. Ihre erbrachte Arbeit wird mit einem Gehalt entlohnt [vgl. Schwarz 2005, 72]. Im Gegensatz zu ihren ehrenamtlichen Kollegen bringen sie meist eine hohe Qualifikation für ihre Tätigkeit mit. Zudem ist ihr Arbeitseinsatz meist deutlich höher [Gahrman 2011, 55].

2.3.4 Freiwillige Helfer sind motivierte Multiplikatoren

Bürger übernehmen aus freien Stücken Verantwortung und wirken am gesellschaftlichen Geschehen mit. Sie warten nicht, bis etwas passiert, sondern tun selber etwas gegen Gleichgültigkeit, für Einflussnahme und Mitbestimmung zugunsten anderer Menschen und zum Nutzen für das Gemeinwohl [vgl. Biedermann 2000, 107]. Biedermann beschreibt hier wofür, aber nicht warum sich Freiwillige einsetzen. Etwas das herausgelesen werden kann ist, dass Freiwillige nach Biedermann eine gute Tat für Dritte und nicht für sich selbst leisten. Nichtsdestotrotz erkennt Biedermann in ihrem Auszug „Was heißt Freiwillige managen? – Grundzüge des Freiwilligen-Managements“, dass sich freiwilliges Engagement lohnen muss. Freiwillige ziehen ihren Nutzen aus dem Spaß, der Freude und dem Kennenlernen neuer Menschen. All das zieht ein freiwilliges Engagement in einer Nonprofit-Organisation nach sich [vgl. Biedermann 2000, 107].

Der Tätigkeitsbereich eines Freiwilligen bleibt jedoch relativ beschränkt im Gegensatz zu den anderen Akteuren einer NPO. Die freiwilligen Helfer sind im Bereich der Ausführung und im Erbringen von Dienstleistungen engagiert. Sie sind an der konkreten Umsetzung – neben den professionellen Mitarbeitenden – der Beschlüsse beteiligt [vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 256]. Ihre ehrenamtliche Arbeit ist damit verbunden, dass sie in ihrer Freizeit eine Tätigkeit für Dritte verrichten, die nicht ihrer hauptberuflichen Tätigkeit entspricht [vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 256].

Biedermann räumt den Freiwilligen eine wichtige Funktion ein. Freiwillige verfügen über vielfältige Kontakte zum lokalen Umfeld der Organisation, da sie oftmals dort leben. Sie bringen Lebenserfahrungen, Ideenreichtum, Fachwissen und Praxiskenntnisse aus anderen Berufsfeldern in die Organisation ein. Durch ihre Anregungen und Kritik können sie die Organisationskultur bereichern und vor Betriebsblindheit bewahren [Biedermann 2000, 108].

Ein weiterer wichtiger Bestandteil der verschiedenen Mitgliedergruppen ist das Zusammenspiel derer. Oftmals herrscht Konkurrenzdenken zwischen Freiwilligen und Hauptamtlichen. Freiwillige fühlen sich nicht genügend wertgeschätzt und von den Hauptamtlichen als minderwertige oder unprofessionelle Mitarbeiter angesehen [vgl. Biedermann 2000, 125].

Biedermann sieht in einem Freiwilligen-Management die Lösung. Die hauptamtlichen Mitarbeiter könnten sich an diesem Management Prozess beteiligen und dadurch Defizite vorab aus dem Weg räumen [vgl. Biedermann 2000, 126].

2.3.5 Aktivisten sind alle Mittel Recht

Eine vollständige Theorie des kollektiven Handelns muss erkennen, dass manche Menschen gewisse Ziele mit ungewöhnlich hohem Einsatz verfolgen, gepaart mit einem extrem hohen Ausdrucksbedürfnis [vgl. Kuran 1997, 60]. Hier beschreibt Kuran die Intensität des Handelns von Aktivisten. Sie kämpfen mit größtmöglichem Einsatz für ihre Ziele und die der Nonprofit-Organisation ein. Ein essentieller Gegenstand der Aktivisten-Handlung stellt das hohe Ausdrucksbedürfnis dar.

Als Beispiel dient die vor kurzem getätigte Aktion von Greenpeace während einer Champions League Partie zwischen dem FC Basel und FC Schalke 04. Im Oktober 2013 seilten sich Aktivisten vom Tribünendach des St. Jakob-Parks ab und entrollten ein Transparent gegen das russische Erdgasunternehmen Gazprom. Dabei blieb es nicht. Greenpeace Aktivisten nutzen die europäische Fußballbühne immer wieder, um auf sich und die Zerstörung der Arktis durch Gazprom (russischer Energiekonzern) aufmerksam zu machen. Am Rande einer Presskonferenz vor dem Aufeinandertreffen zwischen Kopenhagen und Madrid deckte ein Banner mit „Rettet die Arktis, zeigt Gazprom die Rote Karte“ die Sponsorentafel. Diese Protestaktion spiegelte sich durch große Resonanz in allen Medien wider. Somit dient das Massenphänomen Fußball als Plattform für Aktivisten und ihre Organisationen, wenn sich Gegenspieler von Umweltaktivisten als Sponsoren bestimmter Fußballorganisationen engagieren. Greenpeace protestierte gegen das Auftreten von Gazprom. Kritik äußert Greenpeace vor allem an den Ölbohrungen durch Gazprom in der Arktis. Greenpeace unterstellt Gazprom, sich durch das Sportsponsoring ein positives Image verschaffen zu wollen und gleichzeitig damit von seinen umweltzerstörerischen Aktivitäten abzulenken [vgl. Fürst 2013, 1].

Beide Exempel verdeutlichen nochmals die von Kuran getätigte Aussage, dass Aktivisten mit allen Mitteln für ihre Meinung und die Werte die sie vertreten, kämpfen, sowie den Versuch, die Öffentlichkeit darüber zu informieren und aufzuklären. Aktivisten schöpfen aus ihrer Überzeugung jene Kraft, ihre Meinung zu äußern, auch auf die Gefahr hin schwere Sanktionen hinnehmen zu müssen, gleichgültig ob sie damit den Gang der Dinge ändern können oder nicht [vgl. Kuran 1997, 60].

Kuran sieht Aktivisten als eine Art Vorreiter. „Bezeichnen wir solche außergewöhnlichen Individuen, die es auf sich nehmen, eine Bewegung zu aktivieren, als Aktivisten. Sie sind es, die – je nach Kontext – Zellen bilden, Flugblätter verteilen, neue Forderungen artikulieren, Slogans aushecken, Kommandostrukturen aufbauen und, was am wichtigsten ist, andere durch Versprechen moralischer, sozialer und materieller Unterstützung für die Bewegung zu gewinnen suchen“ [Kuran 1997, 61].

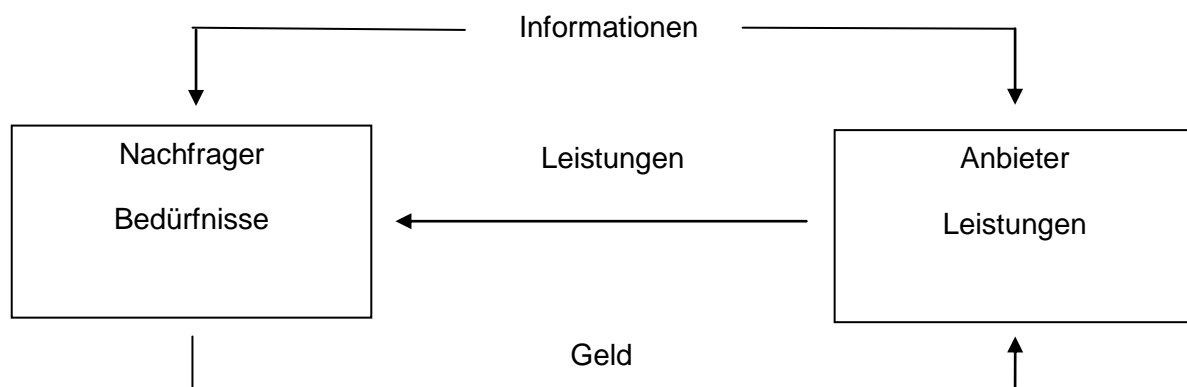
3. Social Marketing – Kommunikation und Kundenpflege

Nonprofit-Organisationen müssen sich in Zukunft neuen Herausforderungen bezüglich Finanzierung stellen. Deshalb ist es notwendig durch gut strukturiertes Social Marketing wettbewerbsfähig zu bleiben. Dieser Meinung sind die Autoren Koziol (Social Marketing - erfolgreiche Marketingkonzepte) und Scheibe-Jaeger (Finanzierungshandbuch für Non-Profit-Organisationen). Veränderte Gegebenheiten und Herausforderungen machen den Einsatz von Marketing-Methoden im Sozialbereich sowie in anderen Einrichtungen des Non-Profit-Bereichs notwendig. Bei den Verantwortlichen in nicht-kommerziellen Organisationen hat sich die Erkenntnis gefestigt, dass professionelle Arbeit auf marktwirtschaftliche Elemente zurückgreifen muss. Auch gemeinnützige Vereine und Initiativen sind Marktteilnehmer und können sich seiner Dynamik nicht entziehen [vgl. Scheibe-Jaeger 1996, 20]. Koziol umschreibt die marktwirtschaftliche Situation der NPO's folgendermaßen: „Soziale Institutionen müssen sich selbst wettbewerbsfähig machen, ihre soziale Arbeit effektiv vermarkten und ihre Produkte so positionieren, dass sie Interesse für eine Zusammenarbeit bei Wirtschaftsunternehmen wecken. Allein dies kann einen dauerhaften Bestand der Organisationen auf dem Markt sichern“ [Koziol/Pförsch/Heil 2006, 26].

Folgendes Anbieter-Nachfrager-Modell (vgl. Abb. 4) soll den Austauschprozess zwischen Organisation und Konsument verdeutlichen.

Die nachstehende Marketingdefinition dient als kurze Einleitung für das dritte Kapitel, in dem auf das Social Marketing eingegangen wird.

Abbildung 4: Anbieter-Nachfrager-Modell



[eigene Darstellung nach Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 4]

Marketing umfasst die Analyse, die Planung, die Durchführung und die Kontrolle sorgfältig ausgearbeiteter Programme, deren Zweck es ist, freiwillige Austauschvorgänge in spezifischen Märkten zu erzielen und somit das Erreichen der Organisationsziele zu ermöglichen. Dabei stützt sich das Marketing in starkem Maße auf die Gestaltung des Organisationsangebotes mit Rücksicht auf die Bedürfnisse und Wünsche der Zielgruppen sowie auf effektive Preisbildungs- Kommunikations- und Distributionsmaßnahmen, durch deren Einsatz die Zielgruppen auf wirksame Weise informiert, motiviert und versorgt werden können [vgl. Kotler 1978, 6].

Die Definition von Kotler ist heutzutage immer noch aktuell und deckt sich weitgehend mit anderen Begriffserklärungen.

Historisch betrachtet ist Marketing ein ökonomischer Begriff aus dem industriellen Zeitalter. Mit der Zeit integrierte sich das Social Marketing als Gegenspieler, des rein auf Gewinn ausgerichteten Marketings. Durch das Aufkommen des Social Marketing sollen Schwächen des nur profitorientierten Marketings behoben werden [vgl. Scheibe-Jaeger 1996, 26]. Social Marketing greift die grundlegenden Eigenschaften des Marketings auf und setzt sie für das Gesamtwohl der Allgemeinheit ein. Daraus entstand auch der folgende Gedanke: Social Marketing bedeutet Marketing für übergeordnete Ideen. Die NPO setzt sich beispielsweise ein für Nichtrauchen, AIDS-Prophylaxe usw., also für Ziele, die im Interesse der Allgemeinheit oder einer bestimmten Zielgruppe angesiedelt sind. Medien- und Kommunikationsarbeit stehen dabei im Mittelpunkt. Mit ihrer Hilfe sollen Einstellungen (z.B. gegenüber Minderheiten) oder Verhaltensweisen (z.B. Respektierung von Geschwindigkeitsbegrenzungen) beeinflusst oder gar verändert werden [vgl. Schwarz, Purtschert, Giroud 2002, 227].

Nach Fischer ist Marketing eine Denkweise zur bewusst marktorientierten Führung einer sozialen Organisation. Zudem stellt Marketing ein System von Regeln und Methoden zur Beeinflussung von sozialen Märkten und eine entscheidungsorientierte Managementaufgabe, welche zur Lösung sozialer Probleme beitragen kann, dar [vgl. Fischer 2000, 18-19].

Der Begriff Social Marketing taucht erstmals 1971 in den USA auf. Sozialmarketing steht für den Versuch, sozialen Wandel mit den Prinzipien, Techniken und Methoden des kommerziellen Marketings und des modernen Managements herbeizuführen. Sozialmarketing stellt „eine Strategie zur Veränderung von Verhaltensweisen“ dar. Diese Strategie kann auf breiter Ebene Veränderungen auslösen. Bei Mitarbeitenden und Klienten von sozialen Organisationen, bei staatlichen Organen, Subventionsgebern, Spendern und nicht zuletzt bei Politikerinnen und Politikern [vgl. Fischer; 2000, 18-19].

Bei der Abgrenzung zwischen dem Social Marketing und dem klassischen Marketing lassen sich neben zwei grundsätzlichen Gemeinsamkeiten, dem Gratifikationsprinzip und dem Knappheitsprinzip drei Besonderheiten feststellen:

- Die Hauptaufgabe einer Nonprofit-Organisation besteht aus der Nutzenförderung für die Gesellschaft. Die Gewinnerzielung stellt ein Zwischenziel dar.
- Die Produkte und Austauschprozesse des Social Marketings sind komplexer als die des klassischen Marketings in der Wirtschaft.
- Im Social Marketing wird nicht wie im kommerziellen Bereich zwingend das Ziel der Erhöhung der Nachfrage verfolgt [vgl. Meffert/Burmann/Kirchgeorg 2012, 898].

Festzuhalten bleibt: Der Zweck von Marketing besteht in der Herbeiführung von Austauschvorgängen auf freiwilliger Basis. Privatpersonen, Unternehmen oder Stiftungen stellen gemeinnützigen Organisationen ihre Leistungen freiwillig zur Verfügung. Sie sind im Austausch für ihre Leistung jedoch nicht Nutznießer der eigentlichen Produkte, vielmehr besteht der Austauschprozess darin, dass sie durch ihre Spende an eine NPO dazu beitragen, Menschen in Not zu helfen, Zukunft in ihrem Sinne zu gestalten oder durch Sponsoring ihr eigenes Image zu verbessern. Fundraising verlangt konkret das Erstellen einer Marketingkonzeption für die Einwerbung von Fördermitteln [vgl. Haibach 2008, 90]. Um

Fundraising (siehe Kapitel 4) wirkungsvoll betreiben zu können, ist die Kenntnis der Marketing-Instrumente jedoch essentiell [vgl. Scheibe-Jaeger 1996, 24]. Hierbei wird dem Marketing-Mix eine wesentliche Rolle beigemessen.

3.1 Marketing-Mix in Bezug auf gemeinnützige Organisationen

Das Management des Marketing-Mix ist die Nahtstelle zwischen der strategischen Rahmenplanung im Marketing (Marketing-Konzeption) und der operativen Umsetzung von Aktivitäten im Markt. Das bedeutet, der Marketing-Mix ist einerseits durch die konzeptionelle Rahmenvorgabe determiniert, andererseits determiniert er seinerseits Art und Niveau der einzelnen Instrumente [vgl. Pepels 2012, 405]. Der Marketing-Mix ist somit die zielorientierte, strategiadäquate Kombination der Marketing-Instrumente in der taktisch-operativen Vermarktung. Die Instrumente sind die konkretisierten Aktionsparameter, mit denen am Markt agiert werden kann [vgl. Pepels 2012, 406].

Unter Marketingmix versteht man die Summe aller Mittel und Instrumente, die zur Umsetzung der Marketingstrategie angewandt werden. Der Marketingmix teilt sich auf in die Hauptgruppen:

- Marktleistung/Produkt (was wir anbieten)
- Promotion, Kommunikation, Marktbearbeitung (wie wir es anbieten)
- Preis (was kostet die angebotene Leistung Anbieter und Kunde/Nutzer)
- Distribution, Zugänglichkeit (wo und wie wir das Produkt vertreiben)

[Fischer 2000, 123].

Was Fischer als Marktleistung bezeichnet, wird im Folgenden mit Dienstleistung gleichgesetzt, da sich diese Arbeit mit der Produktpolitik von NPO's auseinandersetzt. Zu dieser Produktpolitik zählen nicht nur Produkte sondern auch Dienstleistungen.

Ein Satz von Scheibe-Jaeger soll überdies verdeutlichen, dass es auf die Gesamtheit der Instrumente ankommt: „Das Ganze ist mehr als die Summe der Einzelteile“ [Scheibe-Jaeger 2002, 73]. Damit weist sie auf einen schlüssigen und stimmigen Marketing-Plan hin, der nur erstellt werden kann, wenn die Instrumente in das Ganze sinnvoll und effektiv eingebunden sind [vgl. Scheibe-Jaeger 2002, 73]. Des Weiteren macht Scheibe-Jaeger auf einen beziehungsorientierten Ansatz im modernen Sozialmarketing aufmerksam. Nach dieser allgemein gehaltenen Darstellung folgt im Anschluss eine Spezifizierung der vier Hauptinstrumente.

3.1.1 Produktpolitik (Product)

Im Allgemeinen regelt die Produktpolitik grundsätzlich Fragen zum Produktnutzen bzw. zur Produktgestaltung. Die Produktgestaltung bezieht sich dabei auf das Produktinnere (Produktkern und Grundnutzen) und auf das Produktäußere (Produktdesign und Zusatznutzen) [vgl. Koziol/Pförsch/Heil 2006, 58]. Dagegen sprechen die Autoren des Freiburger Management-Modells von Performance und nicht von Produktpolitik, weil innerhalb einer NPO überwiegend Dienstleistungen statt Produkte angeboten werden [vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 233].

Für Scheibe-Jaeger liegt die Hauptaufgabe der Produktpolitik in der optimalen Gestaltung des Leistungsprogrammes und der laufenden Anpassung an (neue) Gegebenheiten und Anforderungen [vgl. Scheibe-Jaeger 2002, 90]. Hierbei muss auf die spezifischen Kundenwünsche und Kundenbedürfnisse eingegangen werden. Um diesen Wünschen bzw. Bedürfnissen nachzukommen, sollten die Produkte und Dienstleistungen einer NPO attraktiv, effektiv und von Nutzen für Zielgruppen sein. Nur dann kann eine NPO ziel- und kundenorientiert arbeiten, um sich im Wettbewerb hervorzuheben [vgl. Scheibe-Jaeger 2002, 90]. Diese Aussage von Scheibe-Jaeger verdeutlicht zwar, dass einzelne Produkte oder Dienstleistungen auf den Kunden zugeschnitten werden sollten. Jedoch geht sie nicht darauf ein, dass alle Produkte/Dienstleistungen bei Entscheidungen berücksichtigt werden müssen, da sie sich gegenseitig beeinflussen, was in nachstehendem Zitat zum Ausdruck kommt. „Gegenstand programmpolitischer Entscheidungen ist eine Mehrheit von Produkten beziehungsweise Marktleistungen, wobei Entscheidungen immer unter Berücksichtigung der Auswirkungen für mehrere Produkte und Marktleistungen getroffen werden. Entscheidungstatbestände sind Art, Zeit und Struktur im Angebot befindlicher Produkte oder Leistungsbereiche“ [Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003, 107].

Produkte und Dienstleistungen von Nonprofit-Organisationen kann man anhand ihrer Art, Zahl und Beziehungen bei Entscheidungen gegenüber der Produktpolitik verschieden einsetzen. Deshalb unterscheidet man zwischen Produktlinien, Produktfamilien und Einzelprodukten mit Verbundwirkung [vgl. Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003, 107 f]. Als sachgerechte Entscheidungshilfe dient hierbei die Einteilung in typisch abgrenzbare Entscheidungssituationen in Bezug auf die Position im Produktlebenszyklus (Absatzentwicklung im Zeitablauf), woraus sich ein Katalog von Entscheidungstatbeständen ergibt [vgl. Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003, 101]:

Verantwortliche aus dem Marketingbereich treffen Entscheidungen in den Phasen der Produktentwicklung, Markteinführung, Produktvariation und der Produkteliminierung [vgl. Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003, 101].

Die Phasen des Produktlebenszyklus beziehen sich auf die oben genannten Einzelprodukte, Produktlinien sowie Produktfamilien. Nicht zu vergessen sind die Dienstleistungen. Gemeinnützige Organisationen stellen ihren Kunden hauptsächlich Dienstleistungen statt Produkte zur Verfügung. Deshalb besitzen Dienstleistungen einen hohen Stellenwert in der Produktpolitik von NPOs. Dennoch vergleicht der Autor die beiden Output-Möglichkeiten.

Wie bereits angemerkt, darf der Begriff der Dienstleistung im Kontext dieser Arbeit nicht vernachlässigt werden. Wesentlich jedoch ist, wie unterscheiden sich Dienstleistung und Produkt. Dienstleistungen folgen innerhalb des Produktlebenszyklus anderen Vorgaben als Produkte. Im Gegensatz zu einem Produkt wird eine Dienstleistung nicht hergestellt, gelagert und dann abgesetzt. Eine Dienstleistung muss zu dem vom Kunden gewünschten Zeitpunkt leistungsbereit sein und erfolgen [vgl. Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003, 102]. Ein Produkt hingegen stellt alles dar, was einer Person angeboten werden kann, um ein Bedürfnis oder einen Wunsch zu erfüllen. Das Produkt einer gemeinnützigen Organisation kann einmal aus einem handfesten materiellen Gegenstand bestehen (Ware von Behindertenwerkstätten) oder in der Erstellung einer immateriellen Dienstleistung (Beratung, Schulung); auch die Ausgestaltung von Dienstleistungen fällt unter die Produktpolitik [vgl. Scheibe-Jaeger 2002, 90].

3.1.2 Preispolitik (Price)

„Im Zuge der Preispolitik einer Organisation wird festgelegt, zu welchen Bedingungen Waren oder Leistungen mit den Kunden getauscht werden“ [Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003, 129]. Durch das Überlassen eines Produktes oder das Ausführen einer Dienstleistung gegen eine bestimmte Gegenleistung kommt es zu einem Austausch zweier Parteien. Die Gegenleistung besteht oftmals aus dem Überreichen von Geld. Es können aber auch andere Bedingungen durch beide Parteien festgelegt werden. Eine Bedingung muss nicht zwangsläufig aus einer bestimmten Preishöhe hervorgehen. Im folgenden Abschnitt ist die Bedingung zum Austausch als monetäre Gegenleistung zu verstehen.

Was den Absatz von Nonprofit-Leistungen betrifft, findet der Terminus Preis kaum Anwendung. Dies liegt hauptsächlich daran, dass die geforderten Gegenleistungen häufig nicht durch marktorientierte Mechanismen zustande kommen, sondern aufgrund von politischen oder sozialen Überlegungen festgelegt werden [vgl. Bruhn 2012, 321]. Zudem legt die jeweilige NPO unterschiedliche Begriffe für den Preis zugrunde, welcher den Wert des Austausches zwischen Leistung und Gegenleistung regelt. So wird bei Leistungen von Behörden der Begriff Gebühren verwendet, bei Mitgliederorganisationen der Begriff Beiträge [vgl. Bruhn 2012, 321]. Des Weiteren bereitet in der Preispolitik auch die Festsetzung der Preise für die jeweiligen Produkte oder Dienstleistungen Probleme. Die Tabelle auf Seite 24 zeigt die unterschiedlichen Begriffe, die für eine monetäre Gegenleistung gebräuchlich sind.

„Nonprofit-Organisationen verfolgen im Rahmen ihrer Preispolitik spezifische Zielsetzungen“ [Bruhn 2012, 323]. Bruhn unterscheidet hauptsächlich zwischen am Gemeinwohl orientierten Zielen und dem Ziel der Kostendeckung. Das Erwirtschaften von Überschüssen stellt überdies ein Ziel der NPOs dar [vgl. Bruhn 2012, 323]. „Die Festlegung von nicht-kostendeckenden Preisen ist jedoch nur möglich, wenn die Nonprofit-Organisation über genügend andere Finanzierungsquellen (z.B. Subventionen und Spenden) verfügt“ [Bruhn 2012, 324]. NPOs sind zwar darauf bedacht, möglichst niedrige Preise für ihre Dienstleistungen bzw. Produkte festzulegen, sie sind jedoch abhängig von ihren erwirtschafteten Einnahmen und der Unterstützung durch andere. Falls eine NPO nicht genügend Unterstützung erhält, versucht sie kostendeckend zu wirtschaften. D.h., sie setzt die Preise für ihre Leistung dementsprechend hoch an. Dieses Problem der NPOs hat auch Scheibe-Jaeger erkannt. Gleichzeitig wertet sie dies als Chance, um verschiedene Instrumente in die Preispolitik einfließen zu lassen.

„Bei gemeinnützigen Organisationen ist eine aktive Preispolitik besonders schwierig“ [Scheibe-Jaeger 2002, 100]. Einerseits müssen die in 3.1.1 angesprochenen Produkte oder Dienstleistungen für die jeweilige Zielgruppe finanzierbar sein, andererseits muss eine gemeinnützige Organisation auch über das nötige Kleingeld verfügen, um zu bestehen. Daher ist es von Nutzen, weitere Instrumente, wie z.B. die Preisdifferenzierung in den Rahmen der Preispolitik einzubauen. Scheibe-Jaeger nennt als Beispiele der Preisdifferenzierung Rabatte, Nachlässe und Finanzierungsbedingungen [vgl. Scheibe-Jaeger 2002, 101]. Bruhn hingegen verleiht dem Instrument der Preisdifferenzierung einen positiven Aspekt. Dabei hilft eine Preisdifferenzierung, die Nonprofit-Leistung für sämtliche Leistungsempfänger zugänglich zu machen. Sie dient somit einem politischen bzw. sozialen Zweck und ist aus diesem Grund explizit erwünscht, um beispielsweise einkommensschwache Segmente zu unterstützen [vgl. Bruhn 2012, 327].

Auch das Gratisprinzip nach Scheibe-Jaeger wäre ein Kriterium der Preisdifferenzierung [vgl. Scheibe-Jaeger 2002, 105]. Dabei versuchen die Organisationen gezielt, durch den kostenlosen Zugang zur Leistung oder dem Produkt den Kunden für sich zu gewinnen, ehe sie ihn mit weiteren Leistungen bzw. Produkten in Kontakt bringen. Die Preisdifferenzierung ist nicht das einzig bewährte Instrument innerhalb der Preispolitik. Als Alternative steht den Organisationen die Strategie der Preisbündelung zur Verfügung.

Diese ist in der Regel mit einer Kombination von Dienstleistungsangeboten verknüpft, wobei ein Paketpreis festgesetzt wird [vgl. Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003, 129]. Das Angebot könnte aus einem beliebigen Fußballbundesliga-Spiel inklusive Anreise und Aufenthalt bestehen. Auch ein Theaterabonnement ist denkbar. Das primäre Ziel der Preisbündelung besteht nach Bruhn darin „die Kapazitäten einer Nonprofit-Organisation gleichmäßig auszulasten und die Nutzung bisher wenig in Anspruch genommener Leistungen zu fördern, um damit die Ziele der Nonprofit-Organisation besser zu realisieren“ [Bruhn 2012, 332].

Anhand der Preisbündelung kommt das Zusammenspiel zwischen Preis- und Produktpolitik sehr gut zum Vorschein. Bestimmte Produkte werden zielgruppenorientiert zusammengeschürt und bekommen einen gemeinsamen Preis. Dadurch wird ein fließender Übergang zu den einzelnen Instrumenten des Marketing-Mix hergestellt.

Gerade bei den NPO kommt es weniger auf die objektive Beschaffenheit als vielmehr auf die subjektive Einschätzung durch den Kunden an. In der Regel bzw. nach dem Wertprinzip ist der Kunde immer bereit, einen angemessenen Preis für eine gute Leistung zu zahlen. „Gut ist die Leistung dann, wenn die emotionale Komponente gut dargestellt ist“ [Scheibe-Jaeger 2002, 102].

3.1.3 Distributionspolitik (Place)

Im Dritten Sektor liegt ein direkter Absatzweg dann vor, wenn die Endabnehmer (beispielsweise körperlich behinderte Menschen) die angebotenen Leistungen der Non-Profit-Organisation direkt in Anspruch nehmen (etwa durch die Betreuung in einer entsprechenden Einrichtung) [vgl. Koziol/Pförsch/Heil 2006, 61].

Eine selektive Distribution im sozialen Bereich trifft beispielsweise auf Förderstiftungen zu, die ausschließlich Organisationen mit einer ganz bestimmten Zielsetzung oder Ausrichtung der Tätigkeiten unterstützen. Die Förderung ausgewählter Bereiche stellt hier also einen wesentlichen Motivationsgrund für eine Unterstützung dar [vgl. Koziol/Pförsch/Heil 2006, 61].

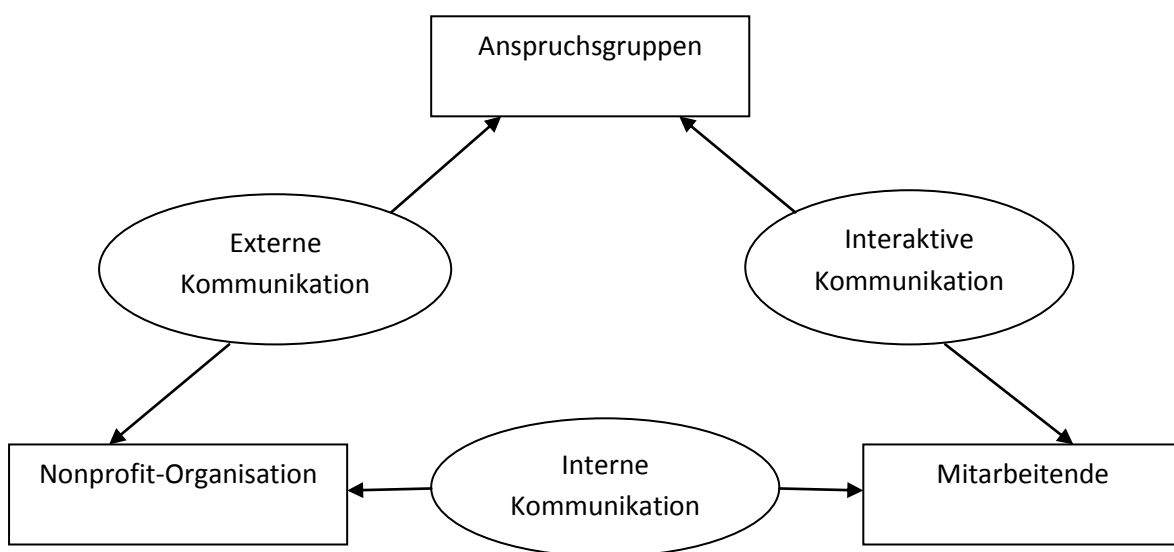
Des Weiteren macht Koziol auf das Bring- und Hol-Prinzip innerhalb der Distributionspolitik aufmerksam. Produkte sozialer Organisationen werden beim Bring-Prinzip dem Kunden vom Anbieter direkt nach Hause geliefert. Koziol nennt hier als Beispiel das Essen auf Rädern. Im Umkehrschluss nimmt der Kunde das Produkt bzw. die Dienstleistung beim Hol-Prinzip durch Abholung selbst in Empfang. Somit muss er sich aktiv am Distributionsprozess beteiligen. Ein adäquates Exempel ist der Klinikaufenthalt [vgl. Koziol/Pförsch/Heil 2006, 61]. Im Freiburger Management-Modell ist die Rede vom Ort der Leistungserbringung, welcher zentral oder dezentral liegen kann [vgl. Schwarz/Purtschert/Giroud 2002, 234].

Somit sind sich beide Quellen einig, dass die Leistung entweder am Organisations-Standort oder beim Kunden erfolgen kann.

3.1.4 Kommunikationspolitik (Promotion)

Um eine Zielgruppe zu erreichen, muss in einer Botschaft zum Ausdruck kommen, worin die Vorteile für die Empfänger liegen. Sie muss in einer Sprache formuliert sein, die diese erfassen können bzw. in der sie ihre Interessen und Gefühle wiedererkennen. Dabei hilfreich sind auch Bilder oder bildhafte Beschreibungen. Die Information muss außerdem über Wege transportiert werden, welche die Zielgruppe nutzt [vgl. Haibach 2008, 89].

Abbildung 5: Erscheinungsformen der Kommunikation



[Eigene Darstellung nach: Bruhn 2012, 345].

Die Immaterialität der Dienstleistung stellt im Rahmen des Fundraising eine Herausforderung an die Kommunikationspolitik dar. Nonprofit-Organisationen setzen hierzu symbolische Gegenstände, die auf die eigentliche Leistung verweisen, ein. Die erbrachte Hilfe- (bzw. Absatz-) Leistung wird mit Hilfe von Foto und Film visualisiert. Zudem dienen Testimonials von Prominenten für eine zeugnisablegende Kommunikation, um das Image zu optimieren [vgl. Vellguth, Klaus 2008, 58].

Als kommunikationspolitische Instrumente werden im Fundraising hauptsächlich das Direct Marketing, Public Relations und Instrumente der klassischen Werbung eingesetzt [vgl. Vellguth, Klaus 2008, 59].

Außerdem besitzen Sponsoring-Maßnahmen eine besondere Bedeutung für NPOs. Sie werden als kombinierte kommunikationspolitische Maßnahmen angesehen [vgl. Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003, 114]. Die Kommunikationsinstrumente, wie bspw. das Sponsoring, werden gesondert unter 4.3 „Kommunikations-Instrumente des Fundraising“ behandelt.

3.2 Relationship-Marketing – Der Kunde ist König

Der persönliche Verkauf steht als menschliches Element in der Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Kunden. Er ermöglicht einen Dialog und eine gemeinsame Annäherung der Interessen [vgl. Kotler 1978, 214]. Das direkte Kennenlernen von Kunde und Mitarbeiter einer NPO kann Missverständnissen, welche die Interessen beider betreffen, vorbeugen und zugleich das Vertrauen in die Beziehung stärken. Es ist ein Vorteil einander persönlich zu kennen. Nicht nur der Kontakt zu neuen Spendern, auch der zu den bereits bestehenden Spendern einer NPO stellt eine wichtige Maßnahme im Marketing einer NPO dar. Hier findet das Relationship-Marketing seinen Ansatz. Nachstehend eine Definition nach Bruhn.

„Relationship Marketing umfasst sämtliche Maßnahmen der Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle, die der Initiierung, Stabilisierung, Intensivierung und Wiederaufnahme sowie gegebenenfalls der Beendigung von Geschäftsbeziehungen zu den Anspruchsgruppen – insbesondere zu den Kunden – des Unternehmens mit dem Ziel des gegenseitigen Nutzens dienen“ [Bruhn 2013, 12].

Aus dieser Definition wird ersichtlich, dass es sich um einen Managementprozess handelt, der auf die Ziel- bzw. Anspruchsgruppe ausgerichtet ist. Der gegenseitige Nutzen dient als Anreiz für Kunden und NPO. Durch die Zielgruppenorientierung rückt der Kunde in den Mittelpunkt der NPO. Aufgrund dessen teilt Bruhn das Relationship-Marketing in zwei Ausgestaltungsformen ein. Im engeren Sinne sind nur Kundenbeziehungen während im weiteren Sinne alle Beziehungen einer NPO zu sämtlichen Anspruchsgruppen betroffen sind. Des Weiteren besteht eine enge Verflechtung beider Ausgestaltungsformen. Wenn die Beziehungen einer NPO zu deren sämtlichen Anspruchsgruppen nicht optimal sind, leidet die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Spender darunter [vgl. Bruhn 2013, 12].

Das Relationship-Marketing stellt sowie das Fundraising eine Marketing-Aktivität dar. Jedoch haben das Relationship-Marketing und der damit einhergehende Kundenkontakt eine Auswirkung auf das Fundraising. Wenn die Beziehung zum Kunden ordentlich gepflegt wird, fällt es einer Nonprofit-Organisation wahrscheinlich leichter Möglichkeiten und Instrumente des Fundraising am Kunden auszurichten. Hiermit ist der Autor bei seinem nächsten Kapitel angelangt.

4. Was verbirgt sich hinter Fundraising?

Das Kapitel „Was verbirgt sich hinter Fundraising?“ soll Aufschluss darüber geben, worum es sich bei Fundraising handelt, welche Möglichkeiten Fundraising bietet und welche operativen Kommunikationsinstrumente zur Spender-Gewinnung und -Bindung eingesetzt werden.

4.1 Fundraising-Definition

Heutzutage werden Begriffe wie Sponsoring oder Spendenwerbung irrtümlich synonym für Fundraising verwendet. Beide Formen der Finanzierung können aber als Instrumente des Fundraising betrachtet werden [vgl. Urselmann 2012, 11]. Fundraising ist ein aus Amerika stammender Ausdruck, der wörtlich Geldbeschaffung bedeutet. Er setzt sich aus dem Substantiv fund und dem Verb to raise zusammen. Fund bedeutet Geld, Kapital, to raise etwas aufbringen (z.B. Geld) [vgl. Haibach 2002, 19]. Aufgrund einer fehlenden, gleichbedeutenden Übersetzung ist der Begriff Fundraising auch im deutschen Sprachgebrauch üblich.

Haibach beschreibt die Aufgabe des Fundraising wie folgt: „Beim Fundraising geht es um die Erstellung einer Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln, und zwar vor allen Dingen für Mittel, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und nicht regelmäßig fließen“ [Haibach 2002, 19].

Im Gegensatz zu Haibach definiert Urselmann Fundraising als systematischen Prozess. „Fundraising ist die systematische Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten einer steuerbegünstigten Organisation, welche darauf abzielen, alle benötigten Ressourcen (Geld-, Sach- und Dienstleistungen) durch eine konsequente Ausrichtung an den Bedürfnissen der Ressourcenbereitsteller (Privatpersonen, Unternehmen, Stiftungen, öffentliche Institutionen) zu möglichst geringen Kosten zu beschaffen“ [Urselmann 2012, 11].

Diese Definition legt nahe, dass das Fundraising eng mit der Marketing-Definition von Kotler (Kapitel 3) verbunden ist. Beide Prozesse durchlaufen die gleichen Stufen. Dieser Auffassung stimmt Haibach zu und sieht Marketing wie Fundraising in deren Leistungen ähnlich ausgerichtet. Fundraising ist eine Art von Marketing. Die eigene Leistung bzw. das Produkt muss immer wieder gegenwärtigen und potenziellen Kunden (Förderern) nahe gebracht werden und zwar auf eine Weise, die diese verstehen [vgl. Haibach 2002, 20].

Einen wichtigen Aspekt, den man aus der obigen Fundraising Definition von Urselmann entnehmen kann ist, dass es sich nicht ausschließlich um Geldleistungen handelt, was die Übersetzung ins Deutsche durchaus zu verstehen gibt. Z.B. könnten sich Sportvereine, bei denen Sport durch Inklusion ein Thema ist, notwendige Übungsgeräte für die Sportler mit Handicap fundraise. Hiermit würden gemeinnützige Organisationen den Schritt der Geldbeschaffung überspringen und direkt an eine benötigte Ressource (hier eine Sachleistung) gelangen. Somit wird der Satzungszweck der Organisation ebenfalls erfüllt, ohne den Umweg der Geldbeschaffung. Für eine Organisation bedeutet dies den gleichen Nutzen, wenn sie die Dinge, die sie für ihre satzungsmäßige Arbeit benötigt, direkt bereitgestellt bekommt. Diese Form der Unterstützung wird im Englischen auch Non-cash Assistance genannt, was man wohl am besten mit dem Überlassen geldwerter Vorteile übersetzen könnte [vgl. Urselmann 2012, 13].

Ein Aspekt, welcher nicht unmittelbar in der obigen Definition sichtbar wird, ist, dass es oft auch zu Zeitspenden kommt. Von einer Zeitspende wird gesprochen, wenn Ehrenamtliche ihre Arbeitszeit zur Verfügung stellen [vgl. Urselmann 2012, 12]. Nicht nur ehrenamtliche Arbeit als Ressource findet ihre Anwendung durch das Fundraising in NPOs, sondern auch als ehrenamtliche Mitarbeitertätigkeit innerhalb der NPO. Fundraising richtet sich an private und staatliche Geldgeber, um die Förderung sehr unterschiedlicher Bereiche zu erreichen. Es kann sowohl ehrenamtlich als auch hauptberuflich ausgeübt und von Einzelpersonen (wie beispielsweise KünstlerInnen) oder auch PolitikerInnen betrieben werden [vgl. Haibach 2002, 19].

Durch die Mittelakquise wird das Fundraising auch als Teil des Beschaffungsmarketings angesehen, was in folgendem Zitat von Urselmann deutlich wird. „Unter Fundraising wird derjenige Teil des Beschaffungsmarketing einer Nonprofit-Organisation verstanden, bei dem die benötigten Ressourcen ohne markadäquate materielle Gegenleistung beschafft werden“ [Urselmann 1998, 21]. Da keine Gegenleistung erbracht wird, kann Fundraising als Teil des Beschaffungsmarketings angesehen werden. Als Nächstes ist zu klären, aus welchen Möglichkeiten gemeinnützige Organisationen ihre Mittel beziehen.

4.2 Welche Möglichkeiten bietet das Fundraising?

Fundraising bietet eine Vielzahl von Möglichkeiten, um Spenden für gemeinnützige Organisationen zu generieren. Für diese Darstellung wurde eine exemplarische Auswahl getroffen, da eine abschließende Aufzählung zu weit führen würde. Wesentlich hierbei ist, dass die Akteure einer NPO den Möglichkeiten sorgfältig und aufmerksam begegnen.

4.2.1 Einzel- und Dauerspender

Die größte Gruppe der Förderer in Deutschland sind Privatpersonen [vgl. Fischer/Neumann 2003, 38]. Egal ob Einzel- oder Dauerspender, die meisten dieser Privatpersonen spenden für mehr als eine Organisation und damit auch oftmals für verschiedene Zwecke [vgl. Fischer/Neumann 2003, 38]. Das bedeutet, dass ein Spender, der sich für den Erhalt eines Museums einsetzt, durchaus einem weiteren Zweck, zum Beispiel der Jugendförderung im Sport nachgeht. Spender sind nicht an einen Zweck gebunden. Dem Einzel- bzw. Dauerspender bleibt es selbst überlassen, ob er sich einmalig oder für einen längeren Zeitraum als Spender anbietet. Die Akquisition, Bindung und Betreuung von privaten Spendern stellt die Organisationen vor besondere Herausforderungen. Da das Kosten-Ertrags-Verhältnis nicht sehr groß ist, rechnen sich Kleinspenden für Organisationen nur dann, wenn sie möglichst viele Förderer haben [vgl. Fischer/Neumann 2003, 39].

4.2.2 Förderverein und Förderkreis

Der Aufbau eines Fördervereins oder auch Förderkreises eignet sich, wenn langfristig eine Stelle finanziert oder regelmäßig ein Sportverein, eine Kantorei oder ein Museum unterstützt werden soll [vgl. Kreh 2008, 330]. Ein, von einer gemeinnützigen Organisation gegründeter Förderkreis kann entweder als eingetragener oder nicht eingetragener Verein mit Satzung

und Vereinsorganen aufgebaut sein. Wobei die Vereinsform keine zwingende Vorgabe für den Förderkreis darstellt. Der Förderkreis dient der NPO als Unterstützung beim Spendensammeln. Die Spenden werden nicht im Förderkreis, sondern in der NPO verbucht. Gleiches gilt für das Ausstellen der Zuwendungsbestätigungen [vgl. Kreh 2008, 330].

Will man Förderer in einem rechtlich verbindlichen Rahmen und in einer bewussten Eigenständigkeit binden, wird der Aufbau eines Fördervereins empfohlen [vgl. Kreh 2008, 331]. Dieser rechtliche Rahmen ergibt sich daraus, dass der Förderverein dem Vereinsrecht zugehörig ist. Durch die Eintragung in das Vereinsregister ist der Förderverein im Besitz einer eigenen Rechtspersönlichkeit. Kreh sieht im Einsatz eines Fördervereins sowohl Positives als auch Negatives auf eine NPO zukommen. Als Contra anzumerken sei der hohe Verwaltungsaufwand, der sich durch die Berichtspflicht gegenüber Amtsgericht und Finanzamt ergibt. Das Pro hingegen sei die damit einhergehende Transparenz durch die Eintragung in das Vereinsregister. Transparenz kann sich zunehmend in Vertrauen der Spender entwickeln [vgl. Kreh 2008, 331].

4.2.3 Fundraising im Katastrophenfall

Eine Katastrophe mag unvorhersehbar oder vorhersehbar sein. Sie ereignen sich immer wieder und sind kaum zu beeinflussen bzw. zu verhindern. Durch eintretende Katastrophen kommen Lebewesen, ob Tier oder Mensch, zu Schaden. Hier kann den Leidtragenden durch Fundraising geholfen werden.

Katastrophen implizieren ein großes Publikumsinteresse. Entsprechend hoch ist die Medienpräsenz nach ihrem Eintreten. In Folge sorgen verwertbare Bilder in Nachrichtensendungen des Fernsehens dafür, dass eine erfolgreiche Kampagne anlaufen kann [vgl. Fischer/Neumann 2003, 62]. Fischer und Neumann erwähnen, wie wichtig das Kommunikationsinstrument Kampagne ist. Jedoch soll hierauf erst später eingegangen werden. Das Ausstrahlen der Bilder aus dem Katastrophengebiet weckt zum einen die Aufmerksamkeit der Zuschauer zum anderen wird dadurch Mitgefühl erreicht. Aufgrund der emotionalen Verbindung zu den Opfern wird das Spendenverhalten bei den Zuschauenden beeinflusst.

Anhand der Überlegungen von Fischer und Neumann lassen sich zwei verschiedene Zielgruppen für die Nonprofit-Organisationen im Katastrophen-Fundraising aufzeigen:

Einerseits gibt es emotional geleitete Spender, die aufgrund der gefühlsaufgeladenen Situation Mittel bereitstellen andererseits Spender für Soforthilfe-Organisationen, die damit Hilfe direkt vor Ort leisten können. Während bei den emotionalen Spendern nur eine Beziehung zum Ereignis entsteht, stehen Soforthilfe-Spender in Beziehung zu dem Ereignis und den Hilfeleistenden vor Ort. Weiterhin weisen Fischer und Neumann darauf hin, dass die Zielgruppenkommunikation Unterschiede aufweist. Die Zielgruppe der emotionalen Spender wird wie schon erwähnt über das Medium Fernsehen angesprochen. Im Gegensatz hierzu, muss mit der zweiten Zielgruppe kurzfristig über das Internet kommuniziert werden [vgl. Fischer/Neumann 2003, 62].

Auf die Kommunikations-Instrumente Mediawerbung und Social Media wird in Punkt 4.3 Kommunikations-Instrumente des Fundraising näher eingegangen.

Festgehalten werden, können drei Schritte im Katastrophen-Fundraising. Die möglichen Spender müssen über Medien auf die Katastrophe aufmerksam gemacht werden, danach muss sich die NPO mit dem Spender über ein geeignetes Kommunikationsinstrument austauschen und zu guter Letzt binden [vgl. Fischer/Neumann 2003, 62].

4.2.4 Patenschaften

„Im Fundraising-Mix einer Nonprofit-Organisation stellen Patenschaften eine Form der langfristigen Spenderbindung an die NPO dar, die die Möglichkeit zu einer persönlichen Bindung bietet“ [Eisert 2008, 338]. Patenschaften, wie sie die meisten Menschen kennen, sind Patenschaften mit Kindern aus Entwicklungsländern. Doch das ist nicht die einzige Form, die bei einer Patenschaft möglich ist. Beispielsweise können Patenschaften mit anderen Lebewesen wie Tieren oder Pflanzen eingegangen werden. Die anfangs erwähnte persönliche Bindung ist eine tragende Säule der Patenschaft. Eisert bezieht sich in seiner Feststellung zwar auf das Exempel der Kinderpatenschaft, aber die persönliche Bindung könnte auch ohne wechselseitigen Kontakt zwischen Mensch und Tier oder Mensch und Pflanze wachsen. Die persönliche Bindung wird bei Patenschaften zu einem bestimmten Patenkind aufgebaut. Dazu werden Patinnen und Paten von der Hilfsorganisation regelmäßig über die Fortschritte und das Wohlergehen des Kindes informiert. Besteht die Möglichkeit zum Briefkontakt oder Besuch vor Ort, steigert das die Bindung und Identifikation mit den Zielen der NPO noch mehr. Die Möglichkeit der unmittelbaren Teilhabe an der Entwicklung und eines wechselseitigen Kontaktes unterscheidet eine Kinderpatenschaft von jeder anderen Form der Patenschaft [vgl. Eisert 2008, 338]. Bei einer Patenschaft für ein Tier oder für die Natur ist eher ein persönliches Engagement von Bedeutung. „Die Spenderin oder der Spender signalisiert mit der Übernahme einer Patenschaft in der Regel auch die Bereitschaft zur mittel- und langfristigen Unterstützung eines Anliegens und identifiziert sich im Laufe der Patenschaft zunehmend mit den weitergehenden Projektmaßnahmen, die zur Gestaltung des Umfeldes der Patenkinde, zur Sicherung ihrer Grundbedürfnisse, Ausbildungschancen und Kultur von den Hilfsorganisationen vorgenommen werden“ [Eisert 2008, 339].

Eisert sieht außerdem ein mögliches Ende der Patenschaft mit Erreichung der Volljährigkeit eines Patenkindes. Die Hilfsorganisation möchte seine Spender dadurch jedoch nicht verlieren und sieht einen Anreiz für die Spender in der Unterstützung der jeweiligen Region des (ehemaligen) Patenkindes [vgl. Eisert 2008, 339].

4.2.5 Prominente im Fundraising

„Prominente Persönlichkeiten tragen dazu bei, spannende Events zu gestalten, Werbepartner zu finden, Unternehmenskooperationen zu starten und eine breite Aufmerksamkeit auf ein schwieriges Thema zu lenken“ [Kapp-Barutzki/Malak 2008, 342].

Kapp-Barutzki und Malak ordnen Prominenten einen wichtigen Status für NPOs zu. Denn durch die bereits bestehenden Kontakte und die persönliche Bekanntheit wird die Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit und damit der möglichen Spender auch auf die Organisation gelenkt. Durch das Engagement eines Prominenten kann die Organisation interessant für Medien oder Unternehmen werden. Auch hinsichtlich der

Mitarbeitermotivation kann sich der Einsatz Prominenter positiv auswirken. Für ein Engagement können Prominente aus vielerlei Branchen angefragt werden. Es bleibt der Organisation überlassen, ob sie einen Prominenten aus der Sport-, Musik-, Politik- oder Kulturbranche für ein Engagement wirbt. Ziele und Art der Organisation sollten bei der Wahl eines Prominenten berücksichtigt werden [vgl. Kapp-Barutzki/Malak 2008, 342].

Als gemeinnützige Organisation ist es sinnvoll, vor einem Engagement eines Prominenten folgende Fragestellungen nach Kapp-Barutzki und Malak zu durchleuchten:

- Wer ist unsere Zielgruppe?
- Was wollen wir erreichen?
- Was erwarten wir von dem Prominenten?
- Was erwartet der Prominente von uns?
- Ist die Gesamt-Organisation strukturell bereit?

[vgl. Kapp-Barutzki/Malak 2008, 343 f].

Prominente finden sich als Teil des Fundraising oft in Fernsehgalas wieder. Dort nehmen sie Spendenanrufe entgegen oder verlosen persönliche Gegenstände, um Zuschauer zum Spenden zu bringen [vgl. Urselmann 2007, 140].

4.2.6 Großspenden-Fundraising

Die Zielgruppe der Großspender besitzt keine einheitliche Definition. Großspender können nämlich von Organisation zu Organisation unterschiedlich gekennzeichnet sein.

Bei Organisationen, die vorwiegend Kleinspenden einwerben, können Spender, die 500 Euro geben, zu den Großspendern gehören. Andere Organisationen setzen die Grenze bei 5.000 Euro und wieder andere Organisationen versuchen Spender zu gewinnen, die sechs- und siebenstelligen Euro-Beträge zur Verfügung stellen [vgl. Fischer/Neumann 2003, 39]. Durch diese Aussage von Fischer/Neumann wird deutlich, dass der Begriff Großspender unter den Organisationen relativ betrachtet wird. Es ist von der Organisation und dem gespendeten Betrag abhängig, ob der Spender unter die Kategorie Großspender fällt oder nicht.

Mutz und Murray machen einen Großspender anhand der zukünftigen Jahresbudgets und den zukünftigen Erwartungen und Plänen aus [vgl. Mutz/Murray 2008, 145]. Wenn eine Organisation für das kommende Jahr Spenden in Höhe von 20.000 Euro generieren muss und eine Spende über dem Durchschnitt aller Spenden liegt, ist sie einem Großspender zuzuordnen. Anhand dieser Vorgehensweise sind Großspender nach Mutz und Murray auszumachen. Urselmann spricht von einem Schwellenwert. Dieser Schwellenwert bezieht sich nicht nur auf eine Einzelspende, sondern auch auf mehrere Spenden im Jahr [vgl. Urselmann 2007, 98]. Dazu folgendes Beispiel: Liegt der Schwellenwert einer Organisation bei 50.000 Euro, kann der Status eines Großspenders nicht nur durch eine Einmalspende von 50.000 Euro, sondern auch durch zwei Spenden á 25.000 Euro erreicht werden.

Bevor Großspender einen hohen Betrag an die Organisation überreichen können, müssen sie zunächst von qualifizierten Mitarbeitern identifiziert werden. Eine gute Qualifikation ist im Umgang mit der Zielgruppe der Großspender erforderlich [vgl. Fischer/Neumann 2003, 40].

4.2.7 Erbschafts-Fundraising – Heikles Thema kann sich bezahlt machen

„Erblasser stellen ein gutes Potenzial für Fundraising dar. Viele Menschen wollen über ihren Tod hinaus etwas bewegen. Häufig haben sie ihren Kindern eine sehr gute Ausbildung ermöglicht oder keine Angehörigen, sodass eine materielle Versorgung durch das Erbe in seiner Bedeutung abnimmt“ [Fischer/Neumann 2003, 40].

Der Autor entnimmt dieser Anmerkung, dass es sich um Personen aus guten Verhältnissen handeln muss. Es ist nämlich nicht selbstverständlich sein Erbe NPO's zu überlassen. Der Lebensstandard der Erblasser muss demnach über dem Durchschnitt liegen. Der Autor könnte sich zudem vorstellen dass Erblasser, die aus zerstrittenen Familien kommen, vielleicht eher dazu tendieren ihr Erbe einer Organisation, als ihren Nachkommen zu spenden.

Menschen auf ihren Tod und die Möglichkeit eines Testaments zugunsten einer Organisation anzusprechen, ist immer noch mit Tabus behaftet [vgl. Fischer/Neumann 2003, 40]. Menschen mit ihrem Tod zu konfrontieren, klingt nicht gerade positiv. Dennoch sollte ihnen in diesem Zusammenhang vermittelt werden, dass sie nach ihrem Tod nicht nur ihrer Familie, sondern auch dem Gemeinwohl auf Dauer etwas Gutes tun können. Der Gedanke, nach dem Tod etwas Positives zu bewirken, bewegt den ein oder anderen möglichen Erblasser dazu.

Bei Erbschaften handelt es sich meist um umfangreiche Spenden, die einer Organisation aus Nachlässen zufließen können [vgl. Mutz/Murray 2008, 340].

Viele Non-Profit-Organisationen verlassen sich bei Testamentsspenden auf den Zufall oder darauf, dass Spender diese Möglichkeit unabhängig von den Aktivitäten der Organisation selbstständig wählen [vgl. Mutz/Murray 2008, 341]. Das kann einerseits daran liegen, dass Organisationen nicht über die nötigen Mittel bzw. Ressourcen für das Erbschaftsmarketing verfügen oder die Fundraiser andererseits nicht wissen, wie sie den Spender auf das heikle Thema aufmerksam machen.

Grundlage des Erbschaftsfundraising ist eine Vertrauensbasis zwischen der Organisation und einem potentiellen Testamentsspender [vgl. Urselmann 2007, 119]. Solch eine Vertrauensbasis sollte bereits zu Förderern, die die Organisation schon längerfristig unterstützen, bestehen. Deshalb erscheint es sinnvoll, diese bereits bekannten Förderer für das Erbschaftsmarketing zu berücksichtigen.

Urselmann wertet die Ansprache dieser Zielgruppe als kritisch und rät von einer aktiven Ansprache ab: Wichtig ist, dass ein potentieller Testamentsspender nie aktiv und direkt auf sein Testament angesprochen wird. Vielmehr sollte eine Organisation lediglich das (passive) Angebot machen, fundierte Informationen über das Thema bereitzustellen. Den ersten Schritt der Kontaktaufnahme überlässt sie besser dem Interessenten [vgl. Urselmann 2007, 119].

Nützliche Informationen könnten Broschüren mit Erfahrungsberichten von Menschen, die sich mit diesem Thema bereits befasst haben, darstellen. Zudem ist potentiellen Spendern geholfen, wenn sie vor Augen geführt bekommen, in welche Projekte vergangene Spenden geflossen sind. Somit besitzen sie konkrete Beispiele.

4.2.8 Bußgeldmarketing – Des einen Leid ist des anderen Freud

Nur in Deutschland gibt es die Besonderheit des Bußgeldes zugunsten gemeinnütziger Organisationen und das ist fest in unserem Rechtssystem verankert: Amtsgerichte, Landgerichte, Wirtschaftsstrafkammern und Staatsanwaltschaften können ein Strafverfahren gegen die Zahlung eines Bußgeldes zugunsten des Staates oder zugunsten einer gemeinnützigen Einrichtung einstellen [vgl. Mutz/Murray 2008, 348]. Bußgelder stellen somit eine weitere Finanzierungsquelle für Nonprofit-Organisationen dar.

„Bußgeldmarketing bezeichnet die Gesamtheit aller Maßnahmen, die eine gemeinnützige Einrichtung im Bereich der Werbung, Zuweiserbindung und der Bußgeldverwaltung durchführt“ [Billeter/List-Gesseler 2008, 410]. Daraus ergeben sich drei wichtige Schritte, die die Organisation im Bußgeldmarketing durchläuft. Als Erstes muss die Zielgruppe durch das Vorstellen der Projekte geworben, danach gebunden und zu guter Letzt die daraus resultierenden Zuweisungen in Form eines Bußgeldes verwaltet werden.

Bußgelder werden akquiriert, indem Richter und Staatsanwälte angesprochen und gebeten werden, etwaige Zahlungen der entsprechenden Organisation zuzuweisen [vgl. Fischer/Neumann 2003, 41]. Damit sind Richter und Staatsanwälte als Zielgruppe der Organisation anzusehen. Durch eine gute Beziehung zu dieser Zielgruppe können mehr finanzielle Mittel gewonnen werden.

Gerade bei Steuer- und Wirtschaftsstrafverfahren können sechs- und siebenstelligen Bußgelder verhängt werden, die bisweilen wenigen Organisationen zu gute kommen [vgl. Fischer/Neumann 2003, 41]. Das Potential des Bußgeldmarketing muss von der Organisation erkannt und ausgeschöpft werden. Es handelt sich nämlich nicht immer um kleinere Bußgeld-Beträge.

Doch wie erreicht und überzeugt eine Organisation die Zielgruppe der Richter und Staatsanwälte? Fischer und Neumann empfehlen zielgruppenorientiert vorzugehen. Die Organisation sollte sich vorab Gedanken machen, ob die Projekte der Organisation die Zielgruppe ansprechen. Die Projekte müssen über eine emotionale Ebene an die Zielgruppe herangetragen werden, sodass Richter und Anwälte eine Beziehung zur Organisation und deren Projekt aufbauen. Deshalb ist es wichtig überzeugende Projekte vorzustellen, um die Zielgruppe sogar längerfristig binden zu können. Das Vertrauen in die Beziehung kann durch Transparenz gestärkt werden. Hierzu dienen regelmäßige Berichterstattung, Dokumentation der Erfolge sowie die persönliche Teilhabe der Zielgruppe. Richter und Anwälte sollten die Möglichkeit besitzen, Projekte besuchen zu können [vgl. Fischer/Neumann 2003, 41].

Von den Geldauflagen und Bußgeldern abzugrenzen sind dagegen die echten Geldstrafen. Sie stellen eine strafrechtliche Sanktion dar, können nur durch ein Urteil oder einen Strafbefehl angeordnet werden und fließen grundsätzlich in die Staatskasse [vgl. Billeter/List-Gesseler 2008, 412]. Geldauflagen aus Straf-, Ermittlungs- und Gnadenverfahren stellen keine abzugsfähigen Spenden im Sinne des § 10b des Einkommensteuergesetzes dar. Deshalb darf keinesfalls eine Zuwendungsbestätigung ausgestellt werden. Es wäre nicht im Sinne der Gesetzgebung, wenn der Beschuldigte dadurch einen Steuervorteil erlangen würde [vgl. Billeter/List-Gesseler 2008, 413].

Die Verteilung der Bußgelder orientiert sich in der Regel an einem Bezug der Tat zum Tätigkeitsfeld einer Organisation [vgl. Billeter/List-Gesseler 2008, 413].

Um sich einen Überblick über die jeweiligen Tätigkeitsfelder der Organisationen zu verschaffen, führen Justizbehörden Bußgeldlisten. Zuweisungsberechtigte Organisationen können sich auf Antrag dort eintragen lassen. Vorausgesetzt wird, dass Organisationen (wie schon in 2.2 Steuerrechtliche Grundlagen erwähnt) einen gemeinnützigen, kirchlichen oder mildtätigen Zweck verfolgen [vgl. Billeter/List-Gesseler 2008, 413].

Um die Bußgelder ordentlich zu verwalten, wird den Organisationen dazu geraten ein eigenes Bußgeldkonto zu eröffnen [vgl. Billeter/List-Gesseler 2008, 415]. Durch das Bußgeldmarketing entsteht ein Austausch zwischen Organisation, Justiz und Verurteiltem. Justiz und Verurteilter fordern von der Organisation Belege, aus denen der Zahlungseingang des Verurteilten hervorgeht. Eine Software, die auf das Bußgeldmarketing zugeschnitten ist, ist empfehlenswert.

4.3 Kommunikations-Instrumente des Fundraising

Im Fundraising können verschiedene Kommunikationskanäle verwendet werden. Die Kanäle wiederum beinhalten mehrere Kommunikationsinstrumente, mit denen potentielle Spender angesprochen werden. In den nachstehenden Unterkapiteln sind Fundraising-Instrumente von Direct-Marketing über Mediawerbung bis hin zum Event-Marketing angeführt.

4.3.1 Nichts übertrumpft den persönlichen Kontakt im Direct-Marketing

Neben den klassischen Werbemaßnahmen Funk, Fernsehen und Plakatwerbung nimmt in NPOs vor allem das Direkt-Marketing eine besonders wichtige Stellung ein. Direkt-Marketing bedeutet, dass durch geeignete Instrumente nichtanonyme Zielgruppen bearbeitet werden [vgl. Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003, 114].

„Eine Marketing-Maßnahme lässt sich dann eindeutig dem Direkt-Marketing zurechnen, wenn die beabsichtigte Beeinflussung in direktem Kontakt zum Adressaten erfolgt, mithin eine gezielte Einzelansprache vorgenommen wird, die einen Dialog bzw. eine Interaktion zwischen demjenigen, der Marketing betreibt, und dem Individuum, das beeinflusst werden soll, ermöglicht“ [Hilke 1993, 10].

„Sie kann persönlich (unvermittelt) oder über ein Medium (z.B. Telefon, Brief) erfolgen. Bei der schriftlichen Ansprache sind die Bedingungen einer gezielten Einzelansprache dann erfüllt, wenn der Empfänger adressiert erreicht wird“ [Dallmer 1991, 4]. Durch diese persönliche Ansprache wird der Kunde nicht mehr als anonymer Kunde behandelt. Hieraus kann eine Beziehung zwischen Organisation und Kunde entstehen.

Die direkte Kommunikation kann persönlich (face-to-face), fernmündlich über Medien wie z.B. das Telefon (mouth-to-mouth) sowie schriftlich erfolgen [vgl. Hilke 1993, 10f]. Massenkommunikation in Form von Coupons, TV- und Rundfunk-Spots kann auch Teil des Direct-Marketing sein. Das ist dann der Fall, wenn durch die Kommunikation eine Rückkopplung (Response) durch den möglichen Kunden angestrebt wird. Für diese Rückkopplung muss der mögliche Kunde Kontaktinformationen wie Adresse oder Telefonnummer hinterlassen. Hiermit wird eine anschließende direkte Kommunikation

ermöglicht. Erst dann ist die Rede von Direct-Response-Marketing, das einen Teil des Direct-Marketing darstellt [vgl. Dallmer 1991, 5].

Im Anschluss folgt eine Übersicht über jene Medien, die dem Direct-Response-Marketing und somit auch dem Direct-Marketing angehören:

- Adressierte Werbesendungen (Mailing, Katalog, Prospekt)
- Unadressierte Werbesendungen (Wurfsendung, Haushaltswerbung)
- Telefon-Marketing
- Neue Medien (E-Mail, E-Newsletter, Internet, Mobile)
- Print (Anzeigen und Beilagen in Zeitungen bzw. Zeitschriften)
- TV (Spots, Tele- und Home-Shopping)
- Radio (Spots und Direct-Response Radio)
- Sonstige (Außenwerbung, Rechnungs- und Paketbeilagen, POS-Werbung)

[vgl. Holland 2009, 29].

Nachstehend werden die adressierten Werbesendungen in Form von Mailings und das Telefon-Fundraising behandelt. Die weiteren Medien sind unter 4.3.2 Media-Werbung und 4.3.3 Social-Media-Kommunikation herausgearbeitet.

Das perfekte Mailing gibt es nicht, denn jedes Mailing ist anders, da es sich mit einem speziellen Anliegen an eine bestimmte Zielgruppe richtet [vgl. Crole 2007, 42]. Die Mailings unterscheiden sich vielleicht durch die Thematik und der Aufmachung, dennoch besitzen sie die gleichen Bestandteile und die gleiche Funktion.

Zu den Bestandteilen eines Mailings zählen der Reihe nach: Briefumschlag, Brief, Prospekt und Zahlschein [vgl. Crole 2007, 45]. Um ein wirkungsvolles Mailing zu gestalten, empfiehlt sich eine einheitliche Thematik, die sich durch alle Bestandteile des Mailings zieht.

Wichtig sind bei einem Mailing die ersten zehn Sekunden. Nur wenn der Umschlag Aufmerksamkeit erzeugt, wird der Brief geöffnet [vgl. Hönig 2010, 150]. Hönig unterstreicht, wie bedeutungsvoll der Briefumschlag bei einem Mailing ist. Ist der Umschlag nicht überzeugend gestaltet, war die Arbeit, die man in die anderen Bestandteile gesteckt hat, überflüssig. Ein ansprechendes Foto oder ein aussagekräftiger Satz könnte hier sehr hilfreich sein.

Dem visuellen Ansprechen kommt der richtige Zeitpunkt hinzu. Der Zeitpunkt spielt auch eine große Rolle bei der Ansprache des Spenders. Weihnachten ist die Zeit, in der die meisten Mailings zugestellt werden.

Adressiert sind die Mailings entweder an bestehende Spender, die sich schon in einer Datenbank befinden, oder an Fremdadressen [vgl. Crole 2007, 58].

Mailings verfolgen Ziele. Diese Ziele sind m.E. mit den Zielen des Telefon-Fundraising identisch. Diese Ziele können aus Abbildung 6 entnommen werden.

Das Telefon-Fundraising unterliegt rechtlichen Bestimmungen aus dem Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb (UWG). Das UWG regelt wie im Wettbewerb vorgegangen werden darf. Es bedarf einem ausdrücklichen Einverständnis des Verbrauchers, um unternehmerische Handlungen zu vollziehen. Ohne ein Einverständnis sind gewerbliche

Anrufe durch Unternehmen verboten. Falls Unternehmen sich nicht an diese Regelung halten, besitzen die Betroffenen das Recht auf Unterlassung und können dagegen rechtliche Schritte einleiten. Voraussetzung ist eine erhebliche Beeinträchtigung des Wettbewerbs durch das werbende Unternehmen. Die entsprechenden Bestimmungen stehen in § 3 UWG [vgl. Steiner 2013, 20].

Eine Frage, die sich in diesem Zusammenhang auftut, ist: Unterliegt das Telefon-Fundraising der Nonprofit-Organisationen den Regelungen aus dem UWG?

Das Bundesjustizministerium hat klargestellt, dass Non-Profit-Organisationen nicht unter die genannten Regelungen fallen [vgl. Steiner 2013, 20]. Ausschlaggebend hierfür ist, dass die gemeinnützigen Organisationen keinen erwerbswirtschaftlichen oder geschäftlichen Zweck verfolgen [vgl. Steiner 2013, 20]. Damit sind Nonprofit-Organisationen größtenteils vom UWG befreit. Problematisch wird es jedoch, wenn Telefon-Fundraising absichtlich auf die Gefühle der kontaktierten Person ausgerichtet ist. Diese Vorgehensweise erscheint als wettbewerbswidrig, da der Spender manipuliert wird [vgl. Steiner 2013, 21].

Nicht nur auf das UWG, auch auf das Datenschutzgesetz ist innerhalb des Fundraising und dem Direkt-Marketing Rücksicht zu nehmen. Namen, Adressen und Telefonnummern sind wichtig für ein gezieltes effektives Telefon-Fundraising. Diese Spender-Daten sind allerdings geschützt zu behandeln. Bestimmungen zum Datenschutz finden sich im Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) wieder.

„Zentrale Bedeutung des BDSG ist gemäß § 1 Abs. 1 der Schutz des Einzelnen vor der Beeinträchtigung seines Persönlichkeitsrechtes durch den Umgang mit seinen personenbezogenen Daten, sei es durch öffentliche oder nichtöffentliche Stellen“ [Steiner 2013, 22]. Des Weiteren erlaubt § 28 BDSG eine Datenverarbeitung, wenn ein Vertragsverhältnis besteht. Eine Spende im Fundraising ist nicht als Vertrag anzusehen [vgl. Steiner 2013, 22]. Deshalb ist eine Datenverarbeitung, die die Grenzen des Schutzgesetzes überschreitet, nicht erlaubt.

Steiner gibt einen Tipp an diejenigen, die sich vor werblichen Telefonanrufen schützen wollen: „Wer als Spender generell Telefonanrufe zum Zwecke der Werbung verhindern will, kann sich auf der Robinson-Liste des deutschen Direktmarketing-Verbandes eintragen lassen“ [Steiner 2013, 23].

Aus Sicht der Fundraiser kann das Telefon ein wirkungsvolles Instrument sein. Steiner sieht in der 2-Wege-Kommunikation einen weiteren positiven Aspekt des Telefons. Diese Art der direkten Kommunikation ist mit anderen Instrumenten, z.B. einem Mailing, nicht möglich [vgl. Steiner 2013, 29]. Durch den persönlichen Austausch am Telefon kann individuell auf den Spender eingegangen werden. Zudem besteht die Möglichkeit, ein Feedback zu erhalten.

Das Telefon-Fundraising bringt aber auch Nachteile mit sich. Im Gegensatz zu Mailings sind Telefonate teurer und benötigen einen höheren Zeitaufwand. Zudem ist eine intensive Betreuung seitens der Organisation notwendig [vgl. Drust 2010, 136].

Anrufe beschränken sich nicht nur auf das Sammeln von Spenden. Nach Drust gibt es mehrere Einsatzmöglichkeiten des Telefons. In folgender Tabelle sind die Verwendungsmöglichkeiten mit der zugehörigen Zielgruppe ersichtlich:

Abbildung 6: Einsatzmöglichkeiten des Telefons

<i>Zielgruppe für Telefon-Fundraising:</i>	<i>Anlassoptionen:</i>
Kündiger	Rückgewinnung
Erstspender, neue Dauerspender, Großspender	Dank
Mehrfachspender	Gewinnung von regelmäßigen Dauerspendern
Finanzielle Unterstützer	Sonderspenden für Projekte
Dauerspender	Erhöhung/Upgrade

[Darstellung nach Drust 2010, 140].

Nachdem die Zielgruppe und der dazugehörige Anlass ausgewählt wurden, kann der Fundraiser mit der Vorbereitung auf das Telefonat beginnen.

4.3.2 Media-Werbung

Den größten Stellenwert als zentrales Instrument der Marktkommunikation hat die Mediawerbung. Über Kommunikationsträger, wie Fernsehen, Printmedien, Hörfunk und Internet, werden die Kommunikationsbotschaften an ein disperses und meist anonymes Publikum gesendet [vgl. Bruhn 2013b, 372].

Bruhn grenzt die Mediawerbung anhand folgender Kriterien von anderen Kommunikationsinstrumenten ab:

Die Mediawerbung ist

- Eine Form der unpersönlichen Kommunikation,
- Eine Form der mehrstufigen, indirekten Kommunikation,
- Die sich öffentlich und
- Ausschließlich über technische Verbreitungsmittel (die Medien),
- Vielfach einseitig
- Mittels Wort-, Schrift-, Bild und/oder Tonzeichen
- An ein disperses Publikum

richtet [vgl. Bruhn 2013b, 375].

„Grundsätzlich setzen Nonprofit-Organisationen Maßnahmen der Mediawerbung ein, um kognitive und affektive Ziele zu erreichen, die als Konsequenz idealtypisch ein erwünschtes Verhalten (z.B. Spende) bei den relevanten Anspruchsgruppen auslösen (konatives Ziel der Kommunikation)“ [Bruhn 2012, 369]. Durch Plakate und Printanzeigen lassen sich z.B. Emotionen auf die Zielgruppe übertragen. Nicht nur das Ziel der Emotionalisierung kann verfolgt werden. Zudem kann durch Mediawerbung der Bekanntheitsgrad und das Image gesteigert werden.

Fundraising mit Hilfe des Fernsehens ist sowohl im redaktionellen wie werblichen Umfeld denkbar. Im redaktionellen Umfeld sind vor allem der Spendenaufruf im Katastrophenfall und die Fernsehgala zu nennen [vgl. Urselmann 2007, 138]. Im werblichen Umfeld sind es vor

allein die großen Kinderhilfswerke und Patenschaftsorganisationen, die eigene TV-Spots schalten. Ziel der Spots ist, dass der Zuschauer eine Spende oder eine Patenschaft übernimmt [vgl. Urselmann 2007, 141].

Die bislang erfolgreichste aller einzelnen Spendensendungen im Fernsehen heißt „Wir wollen helfen – Ein Herz für Kinder“ und wurde am 4. Januar 2005 vom ZDF für Opfer des Seebebens in Südostasien ausgestrahlt [vgl. Müllerleile 2008, 463].

Eine besondere Rolle bei der Generierung von Mitteln für gute Zwecke spielen die Fernsehlotterien [vgl. Müllerleile 2008, 464]. Bei den sogenannten Fernsehlotterien werden Lotterielose an Zuschauer verkauft und die Gewinner während der Sendezeit gezogen. Die Einnahmen der Lose kommen dem Zweck der ausführenden Organisation zu Gute. Die wohl bekannteste NPO, die Fundraising in Form von Fernsehlotterien betreibt, ist der Verein Deutsche Behindertenhilfe – Aktion Mensch e.V.

Auch Radiosender sind ein wichtiges Medium für das Fundraising. „Viele, insbesondere regionale Sender sind gerade in der Vorweihnachtszeit bereit, im Rahmen von Benefizsendungen Spendenaufrufe für eine gute Sache auszustrahlen“ [Urselmann 2007, 141].

Müllerleile lässt dem Hörfunk eher eine unterstützende Funktion zukommen. Vor allem im Buhlen um die Aufmerksamkeit der Zuhörer erkennt Müllerleile eine Problematik.

„Hörfunk ist ein Medium, das eher nebenbei rezipiert wird und keine ungeteilte Aufmerksamkeit erhält. Am erfolgreichsten sind Fundraising-Sendungen im Hörfunk, wenn sie mit telefonischer Rückkopplung verbunden werden. Spendenwillige telefonieren ihre Spendenbereitschaft an leicht merkbare Auffang-Telefonnummern, unter denen die Zusagen entgegengenommen und dokumentiert werden. Ohne die telefonische Rückkopplung kommt auch das Fernsehen nicht aus“ [Müllerleile 2008, 462].

Der Spendenvorgang muss beim Hörfunk sehr einfach gehalten werden. Das beginnt schon bei der Wahl der richtigen Telefonnummer. Die Telefonnummer sollte nicht kompliziert oder zu lange für den Hörer erscheinen. Ein weiterer Punkt, den Müllerleile anmerkt ist, dass die Grenzen zwischen Hörfunk und Fernsehen im Fundraising nicht unumgänglich sind. Der Hörfunk ist wie oben erwähnt wichtig, um eingehende Telefongespräche während einer Fernsehgalä bzw. Benefizsendung entgegenzunehmen. Eine Verbindung zweier Medien besteht nicht nur zwischen Hörfunk und Fernsehen.

Dabei wird im Hörfunk eine leicht merkbare Internetadresse angegeben, unter der sich die häufig direkt am Computer Radio hörenden Rezipienten gleich ins Internet verbinden lassen können [vgl. Müllerleile 2008, 462]. Auch das Zusammenspiel zwischen Fernsehen und Internet ist möglich. Während der Sendezeit wird eine Internetadresse eingeblendet oder vom Moderator auf diese Internetadresse verwiesen.

Da die Internetnutzung und das Online-Banking auch bei älteren Zielgruppen an Attraktivität gewinnt, dürfte das Online-Spenden das Spendenmedium der Zukunft werden [vgl. Müllerleile 2008, 465]. Durch diese Vorteile, die das Internet bietet, kann ein Interessent bequem und einfach von Zuhause aus Informationen über die Organisation, deren Zweck und den Spendenvorgang sammeln. Sogar der Weg zur Bank bleibt ihm durch das Online-Banking mittlerweile erspart. Des Weiteren sind das Betreiben einer eigenen Website und das E-Mail-Fundraising fester Bestandteil der Kommunikation einer Nonprofit-Organisation.

Im Bereich der Mediawerbung ist es notwendig Zielgruppe, Zielgrößen, Werbebotschaft, Werbemittel und Werbeträger festzulegen [vgl. Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003, 117 f.]. Dabei ist die Werbebotschaft von großem Nutzen. Bei der Entwicklung der Werbebotschaft geht es um die inhaltliche und formale Gestaltung des Kommunikationsmittels (Spot, Anzeige). Häufig wollen NPOs nicht primär eine konkrete Marktleistung darstellen beziehungsweise anbieten, sondern eine generelle Verhaltenstendenz beeinflussen, die indirekt zum Erfolg der Organisation beiträgt [vgl. Klausegger/Scharitzer/Scheuch 2003, 117].

4.3.3 Social-Media-Kommunikation

Das Internet bietet eine Vielzahl an Kommunikationsmöglichkeiten. Es ist nicht nur ein Kommunikationskanal aus dem Bereich Media-Werbung, vielmehr gewinnt das Internet aufgrund seiner innovativen Nutzung mehr und mehr Bedeutung. Somit spielt das Surfen und das Präsentsein im Netz eine große Rolle für Nonprofit-Organisationen. Kommuniziert wird über Social Media-Plattformen.

Social Media-Kommunikation vollzieht sich auf online-basierten Plattformen und kennzeichnet sowohl die Kommunikation als auch die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Social Media-Nutzern sowie deren Vernetzung untereinander. Die Social Media-Kommunikation erfolgt sowohl aktiv als auch passiv, mit dem Ziel des gegenseitigen Austausches von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie des Mitwirkens an der Erstellung von unternehmensrelevanten Inhalten, Produkten oder Dienstleistungen [vgl. Bruhn 2013b, 473f].

Durch diese, von Bruhn erstellte, Definition wird die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen Nonprofit-Organisation und Social Media-Nutzer hervorgehoben. Ein weiterer Aspekt ist, dass die Kommunikation nicht nur mit einem einzelnen Nutzer stattfinden kann. Über Social Media Plattformen kann Massenkommunikation umgesetzt werden. Durch das aktive Mitwirken sind Nutzer nicht nur als Konsumenten, sondern auch als Produzenten anzusehen. Somit ist die Social Media-Kommunikation ein interaktives Kommunikationsinstrument.

Nach Bruhn haben sich in der Praxis neun Erscheinungsformen der Social Media-Kommunikation etabliert.

- Weblogs
- Virtuelle Netzwerke
- Webforen
- Micromedia
- Bookmarks
- Wikis
- Podcasts
- Videos und Pictures sowie
- Bewertungsportale

[vgl. Bruhn 2013b, 479]

All diese Erscheinungsformen bieten die Möglichkeit, Spendenaufrufe zu verbreiten. Vom einfachen Bloggen, über einen Videobeitrag auf der Videoplattform Youtube, bis hin zu einem Social Network Profil bei Facebook. Diese Maßnahmen stellen eine kostengünstigere Variante beispielsweise im Gegensatz zu einem Event dar.

Die Bedeutung der Social Media-Kommunikation wird darüber hinaus im Rahmen der Darstellung deutlich, welche Kommunikationsinstrumente von den Social Media betroffen sind. Es zeigt sich, dass die Social Media Kommunikation auf sämtliche Kommunikationsinstrumente einen Einfluss ausübt [vgl. Bruhn 2013b, 491].

Bruhn deutet an, wie sehr Social Media in andere Kommunikationsinstrumente eingebunden ist. Ein häufig anzutreffendes Beispiel stellen die Verweise auf ein Facebook-Profil dar. Nutzer werden z.B. während eines TV-Spots durch „Besuchen Sie uns auf Facebook“ auf das Facebook-Profil einer Organisation aufmerksam gemacht.

Darüber hinaus ist festzuhalten, dass sich die Social Media-Kommunikation durch Schnelllebigkeit und eine dynamische Entwicklung charakterisieren lässt. Folglich werden weitere vielfältige Formen entstehen bzw. einige Formen im Zeitverlauf an Bedeutung verlieren. Die Relevanz der einzelnen Formen ist dabei allein von den Nutzern determiniert [vgl. Bruhn 2012, 379].

4.3.4 Public Relations

Public Relations (PR), auch als Presse- und Öffentlichkeitsarbeit zu verstehen, versucht die öffentliche Meinung so zu beeinflussen, dass die Organisation positiv wahrgenommen wird. Massenmedien dienen als Kommunikationskanäle der PR. Durch eine gut entwickelte Corporate Identity und einer damit verbundenen Wiedererkennung kann der Effekt der Beeinflussung erleichtert werden [vgl. Müllerleile 2008, 468]. Durch einheitliches Design der Werbemaßnahmen, einen wiederkehrenden Claim oder Slogan und der ständigen Missions-Darstellung steigen die Chancen einer Nonprofit-Organisation wiedererkannt zu werden. Eine weitere Funktion der PR ist die Werbung um Vertrauen für die Nonprofit-Organisation [vgl. Bruhn 2012, 365].

„Pressearbeit beginnt damit, dass Kontakte zu denjenigen aufgebaut werden, die darüber entscheiden, was, wie und wo gedruckt oder gesendet wird. Diese Entscheider sitzen in erster Linie in den Redaktionen, nicht in den Verlagsleitungen oder Intendanten“ [Müllerleile 2008, 469]. Wenn man erfolgreiche PR leisten will, sollten Redaktionen aus allen Medien eine Rolle spielen. Nach Müllerleile zählen Presseagenturen, Tages- und Wochenzeitungen, Anzeigenblätter, Fachzeitschriften, Schülerzeitungen, Hörfunk und Fernsehen, freie Fachjournalisten und Onlinedienste zu diesen Medien [vgl. Müllerleile 2008, 469].

Kontakt zu Redaktionen kann per E-Mail, Telefon usw. hergestellt werden. Jedoch entscheiden Redaktionen frei darüber, ob sie eine von den NPOs übermittelte Pressemitteilung veröffentlichen. Redaktionen müssen deshalb durch den Inhalt der Information überzeugt werden.

Nach Müllerleile kommt es den Redaktionen auf folgende Faktoren an:

- Wie stark ist der Neuigkeitswert?

- Ist der Beitrag aktuell genug für das jeweilige Medium?
- Ist die Mitteilung von Bedeutung für unsere Zielgruppe?
- Sind die Entscheider mit dem Beitrag einverstanden?
- Sind prominente Personen beteiligt?
- Ist die Presseinformation eindeutig zu verstehen?
- Stehen Organisation und Redaktion kontinuierlich oder regelmäßig in Kontakt?
- Handelt es sich um eine kritische Darstellung?

[vgl. Müllerleile 2008, 470f.].

„Für Verbände und Interessenorganisationen zählen Politiker neben den Journalisten zu den wichtigsten Ansprechpartnern, um ihre Ziele durchzusetzen. Hier ist die Rede von einer guten Lobbyarbeit“ [Brömming 2010, 178].

4.3.5 Kampagnen

Zunächst müssen die Ziele einer Kampagne ausgegeben werden. Dabei ist es wichtig, die Ziele konkret zu formulieren. Somit kann später auftauchenden Problemen während der Kampagne vorgebeugt werden. Hier tritt die SMART-Regel zum Vorschein. Die Zielvorgaben müssen Spezifisch, Messbar, Akzeptiert, Realistisch und Terminiert sein [vgl. Dinkelmeyer 2010, 264].

Nachdem die Ziele konkret formuliert wurden, ist es an der Zeit die Zielgruppe so genau wie möglich einzukreisen. Je genauer die Zielgruppe bestimmt werden kann, desto besser kann mit ihr kommuniziert werden [vgl. Dinkelmeyer 2010, 265]. Die Kommunikation findet über die zuvor erwähnten Medien aus den anderen Unterpunkten dieses Abschnittes statt. Sie werden oft synonym als Kommunikationskanäle verwendet.

Kampagnen bestehen aus einer Abfolge mehrerer Maßnahmen. D.h. es werden nacheinander oder zeitgleich mehrere Kommunikationsinstrumente geschaltet. Verwendet werden sowohl direkte als auch indirekte Kommunikationsinstrumente.

„Dabei sollte man beachten, dass die Maßnahmen aufeinander abgestimmt sind und auch einen gewissen Spannungsbogen aufbauen“ [Dinkelmeyer 2010, 266]. Kampagnen werden häufig im Zusammenhang mit Public Relations (PR) verwendet. Der systematische Aufbau inklusive Spannungsbogen wird auch von Röttger in Bezug auf Kampagnen benutzt. Nach Röttger ist unter einer PR-Kampagne Folgendes zu verstehen:

„Unter PR-Kampagnen werden hier dramaturgisch angelegte, thematisch begrenzte, zeitlich befristete kommunikative Strategien zur Erzeugung öffentlicher Aufmerksamkeit verstanden, die auf ein Set unterschiedlicher kommunikativer Instrumente und Techniken – werbliche Mittel, marketing-spezifische Instrumente und klassische PR-Maßnahmen – zurückgreifen“ [Röttger 2009, 9].

4.3.6 Sponsoring unterscheidet sich von Mäzenatentum und Spendenwesen

„Im Sport, bei kulturellen Ereignissen sowie im ökologischen, sozialen und medialen Bereich werden gezielt Personen, Institutionen und audiovisuelle Programme unterstützt sowie

eigene Veranstaltungen initiiert, um Teilnehmer und Zuschauer mit der Existenz verschiedener Produkte und Dienstleistungen sowie den Kommunikationsabsichten betreffender Unternehmen zu konfrontieren. Diese Konfrontation zielt darauf ab, primär Ereignisse, die im Brennpunkt öffentlichen Interesses stehen und folglich auch Resonanz in den Massenmedien finden, in die Kommunikationsarbeit von Unternehmen einzubeziehen, um kommunikative Wirkungen zu erzielen“ [Bruhn 2003, 3].

„Eine allgemeine akzeptierte Definition des Begriffes Sponsoring gibt es nicht. Der Begriff wird je nach Autor und Land unterschiedlich verwendet“ [Walliser 1995, 1]. Diese Bemerkung von Walliser ist darauf zurückzuführen, dass die Entwicklung des Sponsorings schnell vorangeschritten ist und somit Abgrenzungen und Definition nach und nach vorgenommen werden müssen.

Nachfolgend soll deshalb der häufig verwendete Begriff des Sponsorings erläutert und Leitlinien zur Abgrenzung und thematischen Darstellung aufgezeigt werden. Dabei wird folgende Definition von Bruhn zugrunde gelegt: „Sponsoring bedeutet die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Aktivitäten, die mit der Bereitstellung von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Know-how durch Unternehmen und Institutionen zur Förderung von Personen und/oder Organisationen in den Bereichen Sport, Kultur, Soziales, Umwelt und/oder den Medien verbunden sind, um damit gleichzeitig Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen“ [Bruhn 2003, 5].

Um die unterschiedliche Auffassung des Begriffs Sponsoring zu verdeutlichen, vergleicht der Verfasser die Definition von Bruhn mit der von Walliser. Bei Walliser wird im Vergleich zu Bruhn deutlicher, dass es sich beim Sponsoring um ein Kommunikationsinstrument handelt. Bruhn merkt lediglich an, dass Sponsoring unter anderem Ziele der Unternehmenskommunikation verfolgt. Die anderen Merkmale des Sponsorings, wie z.B. das zur Verfügung stellen von finanziellen oder nicht finanziellen Mitteln durch Personen oder Organisationen, werden jedoch von Walliser und Bruhn berücksichtigt.

Hiermit bedeutet Sponsoring nach Walliser: „Sponsoring ist ein zu anderen Kommunikationstechniken komplementäres Kommunikationsinstrument, das sich durch die Zurverfügungstellung von finanziellen oder nicht-finanziellen Mitteln durch Organisationen oder Einzelpersonen charakterisiert, um damit Einzelpersonen, Gruppen, Organisationen oder Veranstaltungen aus den Bereichen Sport, Kunst, Soziales oder Umwelt zu fördern und gleichzeitig Kommunikationsziele zu erreichen“ [Walliser 1995, 8].

Hierbei fällt auf, dass beide Definitionen nur aus der Sicht der Sponsoren bestimmt werden. Darin wird die Unterstützung des Gesponserten durch einen Sponsoren festgehalten, indem er ihm finanzielle oder materielle Mittel überlässt. Ein wichtiger Aspekt wurde dabei jedoch nicht berücksichtigt, nämlich, dass der Sponsor vom Gesponserten eine Gegenleistung verlangt. Die Leistung des Gesponserten besteht darin, die Förderung von Seiten des Sponsors einem Publikum bekannt zu machen. Durch den Einbezug der Medien – allen voran die Printmedien und das Fernsehen – als Multiplikatoren vergrößert sich das erreichte Publikum entschieden. „Aus der Sicht des Sponsors entspricht dieses Publikum im Idealfall exakt der Zielgruppe, die er mit seiner Botschaft erreichen will“ [Walliser 1995, 8]. Zeitgemäß müsste der Online Auftritt des Gesponserten im Zusammenwirken mit dem Sponsoren durch das Medium Internet hinzugefügt werden. Das Internet spielt eine große Rolle in der Kommunikationspolitik und ist heutzutage nicht mehr wegzudenken.

Sponsoren können mithilfe des Sponsorings verschiedene Ebenen ansteuern: „Zwischen der breiten Ebene des Volkssportes oder der populären Kunst und der Spitzenebene der herausragenden Forschungsprojekte, der Topleistungen der darstellenden oder bildenden Kunst sowie den Spitzenresultaten des Weltklassetports liegen zahlreiche Zwischenebenen, auf denen sich ganz bestimmte Zielgruppen in ganz bestimmten Sektoren mit zielgerichteten Sponsoringmaßnahmen ansprechen lassen“ [Dubach/Frey 2011, 19]. Dubach und Frey sprechen von verschiedenen Ebenen, mit denen sich Sponsoren vertraut machen und diese an ihrer Unternehmenskommunikation ausrichten können. Zudem erwähnen sie zahlreiche Zwischenebenen. In dieser Arbeit werden die Leistungsklassen im Sponsoring nach Bruhn aufgeteilt. Bruhn nennt drei Ebenen. Die Spitzen-, Leistungs- und Breiterebene. Auf die Frage, ob Sponsoring unethisch sei, hat Fischer folgende Antwort parat: Viele Sozialtätige sind zu Unrecht beängstigt, wenn sie ein Engagement mit einem Sponsoren eingehen. Sie sind oft der Meinung, durch ein Sponsoring-Engagement wird dem Sponsor zu viel Macht über die Organisation in die Hände gelegt [vgl. Fischer 2000, 141]. Diese Befürchtungen sind fehl am Platz: Solche Firmen wird man gar nicht anfragen. Weil die Wahl der Sponsoren allein in der Hand der sozialen Organisation liegt, kann es eigentlich gar nicht passieren, dass eine NPO mit einem falschen Sponsor zusammenarbeitet [vgl. Fischer 2000, 141].

Wie bereits in der Einleitung zum Punkt Sponsoring erwähnt, muss der Begriff von anderen Begrifflichkeiten abgegrenzt werden, um keine Verwirrung zu verbreiten. Um ein klares Verständnis herzustellen, wird der Begriff Sponsoring von weiteren Begriffen, wie dem Mäzenatentum und dem Spendenwesen abgegrenzt.

Es ist vielen Menschen nicht bekannt, worin sich diese Instrumente unterscheiden. Das liegt vor allem an der unbekannten Grenze zwischen Sponsoring und Mäzenatentum [vgl. Walliser 1995, 8]. Durch die vielerlei Definitionen von Sponsoring wird die Abgrenzung zu anderen Instrumenten erschwert.

„Die Verbindung, die zwischen den Begriffen Sport und Sponsoring teilweise hergestellt wurde, beruht einzig und allein auf einer irrtümlichen Wortableitung aufgrund der ähnlichen Wortstämme. Es ist also falsch, den Begriff Sponsoring ausschließlich dem Sport bzw. den Begriff Mäzenatentum ausschließlich der Kunst zuzuweisen“ [Walliser 1995, 11]. Beide Formen der Kommunikation können in den Bereichen Sport, Kultur, Kunst und Soziales etc. ihre Anwendung finden. Das Gleiche gilt für das Spendenwesen. Ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal zwischen Sponsoring und Mäzenatentum ist jedoch, dass das Mäzenatentum zumeist im Stillen wirkt [vgl. Dubach/Frey 2011, 15]. Ein Mäzen möchte durch seine finanzielle oder materielle Förderung nicht in den Vordergrund geraten. Ein Sponsor hingegen ist genau darauf aus. Ein Mäzen wiederum verzichtet auf jeglichen Selbstzweck [vgl. Dubach/Frey 2011, 15]. Ein beliebtes Beispiel aus dem Sport stellt die Trikotwerbung dar. Die Sportübertragung durch Medien veranlasst, dass nicht nur die Zuschauer vor Ort sondern auch die Konsumenten vor den Bildschirmen das Sponsoring-Engagement wahrnehmen. Durch das Sponsoring-Engagement zwischen Sponsor und Gesponserten entsteht ein Imagetransfer. Darin liegt auch die Gegenleistung des Gesponserten. Die Gegenleistung ist Bestandteil der Abgrenzung von Sponsoring zu Spendenwesen.

„Spenden sind freiwillige einseitige Zuwendungen ohne Gegenleistung des Empfängers“ [Dubach/Frey 2011, 171]. Das Spendenwesen besitzt wie das Mäzenatentum die Eigenschaft, keine Gegenleistung vom Geförderten einzufordern. Durch den Aspekt der Gegenleistung entstehen steuerliche Unterschiede zwischen Sponsoring und

Spendenwesen. Aufgrund dieser Austauschbeziehung von Leistung und Gegenleistung entsteht Umsatz, welcher Mehrwertsteuerpflichtig ist [vgl. Dubach/Frey 2011, 171].

4.3.7 Event-Marketing – erstklassiges Infotainment

„Das Wort Event entstammt dem Englischen und wird allgemein mit Ereignis übersetzt. Marketing-Events zeichnen sich zunächst dadurch aus, dass sie aus einer Veranstaltung etwas Besonderes oder sogar Einmaliges generieren, sie ermöglichen ein Erleben von Marken bzw. Unternehmen“ [Nufer 2012, 21].

Nach Nufer kann Event-Marketing wie folgt definiert werden: Event-Marketing ist ein interaktives sowie erlebnisorientiertes Kommunikationsinstrument, das der zielgerichteten, zielgruppen- bzw. szenenbezogenen Inszenierung von eigens initiierten Veranstaltungen sowie deren Planung, Realisation und Kontrolle im Rahmen einer Integrierten Unternehmenskommunikation dient [vgl. Nufer 2012, 22]. Daraus ergibt sich, dass Event-Marketing als strategischer Prozess oder als strategisches Kommunikationsinstrument zu verstehen ist. Dieser strategische Prozess beinhaltet die Komponenten Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle. Des Weiteren wird das Kommunikationsinstrument Event-Marketing in die gesamte Unternehmenskommunikation integriert. Das Event-Marketing und die damit beinhalteten Events erweisen sich als sehr nützlich für das Fundraising einer Nonprofit-Organisation. Mit diesem Kommunikationsinstrument können gleichzeitig mehrere Spender angesprochen werden im Gegensatz zu einem persönlichen Gespräch.

Urselmann weist dem Instrument Event eine wichtige Eigenschaft zu. Der Event nimmt zwei Funktionen wahr, indem er einerseits über die NPO und deren Arbeit informiert, andererseits dient er auch zur Unterhaltung der Teilnehmer [vgl. Urselmann 2007, 128]. Somit verkörpern Events die Eigenschaften Unterhaltung und Information, welche eine entscheidende Gemeinsamkeit besitzen. Die Gemeinsamkeiten beider Vorgehensweisen bestehen darin, Emotionen in den Mittelpunkt der Kommunikation zu rücken, um bei den Rezipienten langfristige Wirkungen zu erzielen [vgl. Nufer 2012, 29]. Ziel von Events ist es, persönliche Kontakte zu Förderern zu pflegen bzw. herzustellen und nicht unbedingt das Sammeln von Geld. Der Event sollte einheitlich auf die Organisation abgestimmt sein, sodass erkennbar wird, wer den Event veranstaltet [vgl. Urselmann 2007, 128-129].

„Ein wesentliches Kommunikationsmerkmal des Event-Marketing ist seine Interaktionsorientierung im Rahmen einer Erlebnisstrategie“ [Nufer 2012, 31]. Durch das Miteinbeziehen der Zielgruppe während des Events, lassen sich die von Urselmann angesprochenen Kontakte zu Förderern knüpfen. Durch die Emotionalisierung und das Miteinbeziehen der Anwesenden können nach Nufer weitere Kommunikationsinstrumente wie das Sponsoring vom Event-Marketing abgegrenzt werden [vgl. Nufer 2012, 31].

Eine Event-Richtung, die im Bereich des Fundraising oft anzutreffen ist, ist der Benefiz-Event. Benefiz-Events sind auch als Wohltätigkeitsveranstaltungen bekannt. Der gemeinnützige Zweck und der Wohlfühlfaktor der Besucher stehen hier im Vordergrund. Mit einer Wohltätigkeitsveranstaltung geht auch ein bestimmtes öffentliches Interesse einher. Dieses öffentliche Interesse wird zudem von Medien geweckt, was den Effekt einer Bekanntheitsgrad- und Imagesteigerung nach sich zieht [vgl. Burens 2008, 537].

5. WWF Deutschland führt durch die Praxis

Naturschutz geht uns alle an. Die Bewahrung intakter Lebensräume und die Erhaltung wildlebender Tier- und Pflanzenarten sind eine unabdingbare Notwendigkeit für das Überleben der Menschheit [WWF 2014a, 1]. Der World Wide Fund For Nature (WWF) ist eine der größten und erfahrensten Naturschutzorganisationen der Welt und in mehr als 100 Ländern aktiv. Weltweit unterstützen ihn fünf Millionen Förderer [WWF 2014a, 1].

Das folgende Beispiel bezieht sich auf die Umweltstiftung WWF Deutschland mit Sitz in Berlin. World Wide Fund For Nature bedeutet auf Deutsch „Welt-Naturstiftung“. Die Stiftung ist als gemeinnützig anerkannt und hat zur Erfüllung ihrer Aufgaben folgende Organe und Gremien: Sie besteht aus Geschäftsleitung, Stiftungsrat (inkl. Ehren-Mitgliedern und Senatoren), Präsidialausschuss, Finanzausschuss und Kuratorium [vgl. WWF 2014b, 1].

Nachstehend ein Auszug der ersten beiden Paragraphen aus der Satzung des WWF Deutschland:

„Satzung des WWF Deutschland

§ 1 Name, Rechtsform, Sitz

(1) Die Stiftung führt den Namen „*WWF Deutschland*“

Die Abkürzung WWF steht für „World Wide Fund For Nature“, auf Deutsch „Welt-Naturstiftung“.

(2) Sie ist eine rechtsfähige Stiftung bürgerlichen Rechts und hat ihren Sitz in Berlin.

§ 2 Stiftungszweck

(1) In Übereinstimmung mit der von den Vereinten Nationen verkündeten Verantwortlichkeit aller Völker für den Natur- und Umweltschutz als wirtschaftliche, soziale, wissenschaftliche und kulturelle Aufgabe ist es Zweck der Stiftung, Natur- und Umweltschutz, Wissenschaft, Erziehung und Bildung im Natur und Umweltbereich zu fördern.

(2) Der Stiftungszweck wird verwirklicht insbesondere durch:

a) Maßnahmen zur Förderung des Schutzes der biologischen Vielfalt und der natürlichen Umwelt im nationalen und internationalen Bereich,

b) Schutz und Reinhaltung von Luft, Wasser und Boden,

c) Erhaltung der natürlichen Landschaft sowie der Tier- und Pflanzenwelt,

d) Durchführung wissenschaftlicher Forschungsvorhaben im Natur- und Umweltbereich,

e) Unterrichtung und Aufklärung der Öffentlichkeit über Maßnahmen zur Vorsorge gegen Natur- und Umweltschäden sowie

f) Maßnahmen zur Aufbringung und Umsetzung der für die Erfüllung der vorstehend definierten Zwecke benötigten Mittel.

(3) Ein Rechtsanspruch auf die Zuwendung von Stiftungsmitteln besteht nicht.

(4) Die Stiftung verfolgt ausschließlich und unmittelbar gemeinnützige Zwecke im Sinne des Abschnitts „Steuerbegünstigte Zwecke“ der Abgabenordnung (AO).

(5) Die Stiftung ist selbstlos tätig; sie verfolgt nicht in erster Linie eigenwirtschaftliche Zwecke.

(6) Die Stiftung kann ihre Zwecke auch dadurch erfüllen, dass sie ihre Mittel teilweise anderen, ebenfalls steuerbegünstigten Körperschaften oder Körperschaften des öffentlichen Rechts zur Verwendung zu steuerbegünstigten Zwecken überlässt. Sie kann ihre Zwecke auch im Ausland verwirklichen, sofern dadurch die Gemeinnützigkeit ihres Wirkens nicht in Frage gestellt wird“ [WWF 2009, 1].

Die komplette Satzung des WWF Deutschland ist einsehbar unter: http://www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF_Satzung_final_2009.pdf.

Aus dem Satzungszweck leitet sich auch die Mission von WWF Deutschland ab. Die Organisation kämpft für den Erhalt eines lebendigen Planeten, der sich auch für nachkommende Generationen von seiner schönsten Seite zeigen kann.

WWF Deutschland verfolgt nicht nur das Ziel Lebensräume, Tier- und Pflanzenarten zu retten, sondern auch Grundwerte bei der Zielerreichung aufrecht zu erhalten. Respekt vor Mensch und Natur, Glaubwürdigkeit, Unabhängigkeit und Verantwortung bilden hier das Fundament [vgl. WWF 2014c, 1].

Themen und Projekte, die von WWF Deutschland angegangen werden:

- Bedrohte Tier- und Pflanzenarten
- Weitere Artenschutzthemen
- Biologische Vielfalt
- Naturschutz Deutschland
- Wälder
- Meere & Küsten
- Süßwasser
- Klima & Energie
- Landwirtschaft
- Politische Arbeit

1963 ist das Gründungsjahr des WWF Deutschland. Damals beschäftigte die Organisation ausschließlich ehrenamtliche Mitarbeiter. Der WWF Deutschland ist Teil von WWF International, der ursprünglich World Wildlife Fund hieß und 1961 in der Schweiz gegründet wurde. Im Dezember 2013 feierte WWF Deutschland seinen fünfzigsten Geburtstag. In den vergangenen fünfzig Jahren konnte die Organisation viel bewegen. Das wird aus dem zwei Jahre zuvor erschienenen Jahresbericht deutlich [vgl. WWF 2014d, 1].

Zu Beginn der Gründung von WWF Deutschland stand der Organisation ein Startkapital von 85.000 DM zur Verfügung. Im Jahresbericht von 2011/2012 konnte die Organisation Einnahmen in Höhe von ca. 52. Millionen Euro seit ihrer Entstehung verbuchen. Auch die Anzahl der Förderer konnte von 2007 bis 2011 angehoben werden. Die Grafiken auf der nächsten Seite zeigen die Förderer-Anzahl und woher WWF Deutschland die Einnahmen beziehen konnte. Die Tendenz bezüglich Einnahmen und Förderer zeigt auch für die Zukunft nach oben.

In Kapitel vier wurden bereits die Möglichkeiten und die Kommunikations-Instrumente des Fundraising aufgezeigt. Nachfolgend werden anhand von WWF Deutschland Praxis-Beispiele für die Möglichkeiten und Instrumente gegeben.

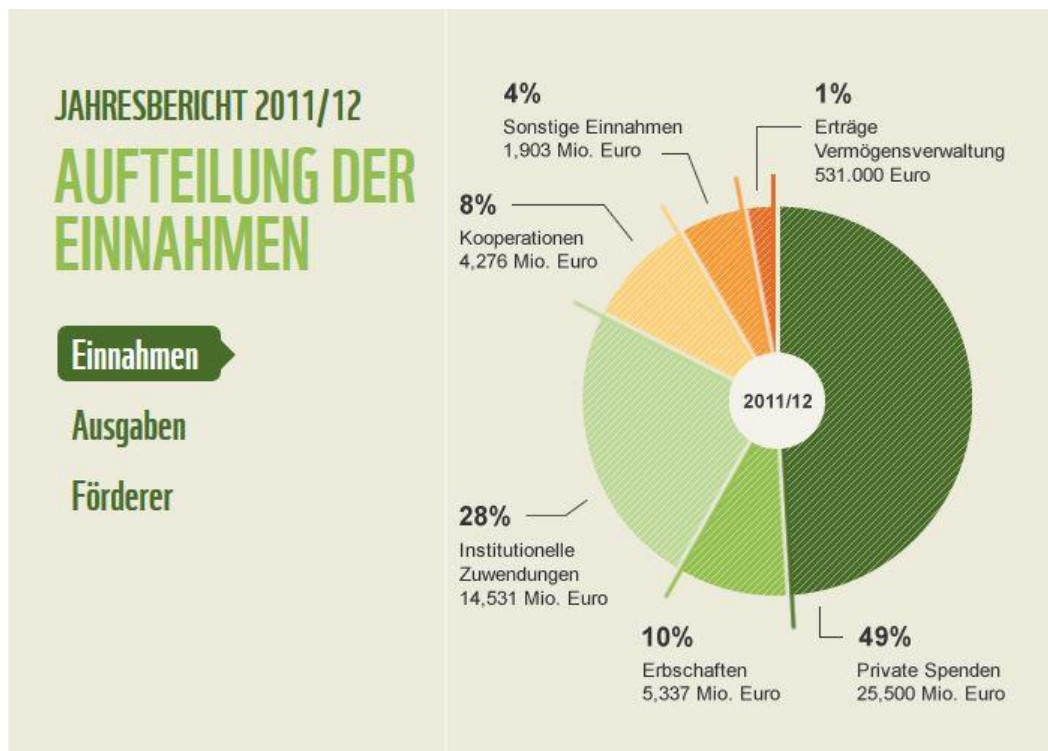


Abbildung 7: WWF Deutschland - Einnahmen 2011/12

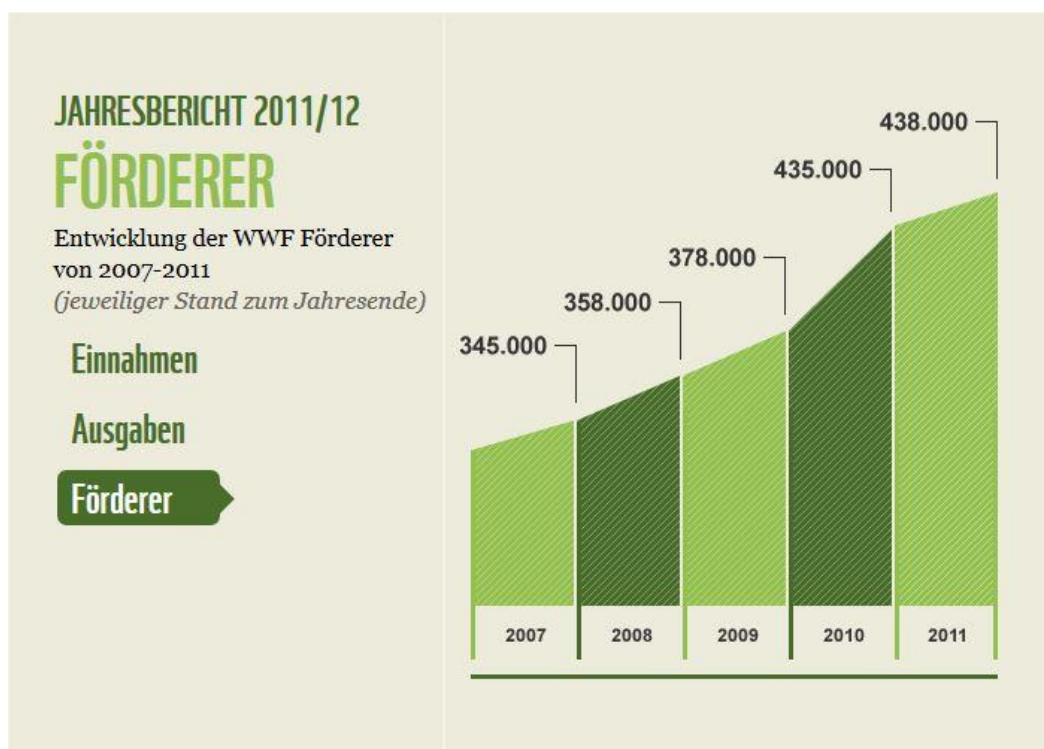


Abbildung 8: Entwicklung WWF Förderer 2007-2011

[WWF 2012, 1].

WWF Deutschland bietet Spendern vielerlei Möglichkeiten an, sich für einen guten Zweck einzusetzen. Fördermitglieder werden mit einem Mitgliedsbeitrag von jährlich 48 Euro geworben. Aber nicht nur für Erwachsene, sondern auch für Kinder und Jugendliche bietet sich die Chance, Fördermitglied zu werden. So können Kinder und Jugendliche eine LiLu Panda- (ab drei Jahren), eine Young Panda- (ab sieben Jahren) oder eine WWF Jugend-Fördermitgliedschaft über ihre Eltern abschließen. Fördermitglieder erlangen Vorteile, indem sie vierteljährlich ein WWF Magazin erhalten oder die Chance auf Exkursionen in Projektgebieten erhalten [vgl. WWF 2014e, 1].

Für diejenigen, die nicht an einer Mitgliedschaft interessiert sind, gibt es anderweitige Möglichkeiten der Zuwendung. Spendenbeiträge und Spendenrhythmus können selbst ausgesucht werden. Beispielsweise kann man einen Betrag von zehn Euro einmalig, monatlich oder jährlich spenden. Hierbei kann der Spender entweder aus mehreren Projekten auswählen oder allgemein spenden.

Ab dreißig Euro im Monat können Spender Pate z.B. von Elefanten in Afrika oder Braunbären im Kaukasus u.v.m. werden. Neben kleineren Vorteilen können Patenschaften steuerlich geltend gemacht und jederzeit ohne Fristen formlos gekündigt werden. Für die bis hier hin genannten Möglichkeiten sind Klein- und Großspenden umsetzbar [vgl. WWF 2014f, 1].

Aus Abbildung 7 ist zu entnehmen, dass sich WWF Deutschland auch mit Erbschafts-Fundraising auseinandersetzt. Zu diesem Thema stellt die Organisation Ratgeber und kostenfreie Informationsveranstaltungen zur Verfügung. Zudem beschafft sich WWF Deutschland weitere Einnahmen durch Geldauflagen und Bußgeld-Fundraising. Darüber hinaus ergeben sich noch weitere Möglichkeiten für Spenden, deren Darstellung an dieser Stelle jedoch zu weit führen würde [vgl. WWF 2014g, 1].

Prominente sind gern gesehen, wenn sie sich für einen guten Zweck engagieren. Durch den Bekanntheitsgrad der Promis, können Organisationen ihre Projekte unter Einsatz von Testimonials (Empfehlungsschreiben) besser publik machen. Die Öffentlichkeit verbindet bestenfalls das Projekt mit dem Prominenten und dessen Empfehlung.

So wurden im Jahre 2011 elf Prominente, darunter Jürgen Vogel, Sarah Kuttner, Sami Khedira, Babett Peter, Clueso, Enie van de Meiklokjes u.v.m. für die WWF-Kampagne „Deutschland wird Wald.Meister 2011“ ausgewählt. Ziel der Kampagne war es, möglichst viele Mitbürger davon zu überzeugen, dass sie ihren Papierverbrauch reduzieren können und damit etwas Gutes vollbringen. Das Kommunikations-Instrument der Kampagne wurde flankierend von weiteren Instrumenten unterstützt. Hierbei spielten ein eigener Internetauftritt unter der Domain www.waldmeister2011.de, Filmclips auf dem Social Media Videoportal Youtube sowie Printerzeugnisse in Form von Plakaten und Anzeigen eine große Rolle [vgl. WWF 2011, 1].

An diesem Kampagnen-Beispiel wird deutlich, dass WWF Deutschland auch auf Soziale Medien zurückgreift. Neben Youtube werden Social Media Plattformen, wie Facebook, Twitter, Flickr, Tumblr, Instagram, Pinterest u.v.m. genutzt [vgl. WWF 2014h, 1]. Auf der nächsten Seite ist ein Ausschnitt aus der Facebook-Page von WWF Deutschland zu sehen. Als Titelbild auf Facebook verwendet WWF Deutschland momentan ein Bild zu einer aktuellen Kampagne. Mit dieser Kampagne sollen Ölbohrungen in Afrikas ältestem

Nationalpark „Virunga“ gestoppt werden. Ein Bild, das man aus allen Bereichen der Media Werbung (Hörfunk ausgenommen) kennt, stellt Abbildung 12 dar.



Abbildung 9: Ausschnitt aus der Facebook-Page WWF Deutschland
[Facebook 2014, 1].



Abbildung 10: Gestern war sie noch da - WWF Media Werbung
[WWF 2014i, 1].

Durch Spots oder Printerzeugnisse mit diesem Bild werden Medienkonsumenten emotional angesprochen und aufgefordert zu spenden. Entweder über die Homepage oder eine SMS-Spende. Es kommt also auf ein gutes Zusammenspiel der Instrumente an. WWF Deutschland greift auch zu Maßnahmen aus dem Direktmarketing, so sprechen bspw. Unterstützer von WWF Deutschland in städtischen Fußgängerzonen Passanten an, um die verschiedenen Projekte der Umweltorganisation zu kommunizieren und um Spenden zu sammeln. Diese Art der Kommunikation fällt unter das face-to-face Fundraising. Weitere Formen des Direktmarketings stellen persönlich adressierte WWF Magazine und Newsletter dar. Die Newsletter-Bestellung kann über die Homepage von WWF Deutschland erfolgen [vgl. WWF 2014j, 1]. Durch das Hinterlassen von Kontaktinformationen zählt der Newsletter zu einer Maßnahme des Direct-Response-Marketings und somit auch zum Direktmarketing.

Seit den 1970er Jahren betreibt der WWF politische und zunehmend professionelle Lobbyarbeit, die einen Teil der Public Relations darstellt. Hierzu nehmen Experten des WWF auf internationalen Umweltkonferenzen, z.B. Walfangkommission oder Klimagipfel teil [vgl. N-TV 2011, 1].

Der WWF hat zudem Zugang zu den obersten Gesellschaftsschichten. Deshalb kommt es immer wieder vor, dass eine Gala zugunsten des WWF gegeben wird. Beispielsweise fand 2008 eine Gala in Monaco statt, zu der Gäste wie Prinz Albert der Zweite von Monaco und Charlene Wittstock geladen waren [vgl. N-TV 2011, 1].

Nachdem in diesem Kapitel Möglichkeiten und Kommunikations-Instrumente des Fundraising anhand des WWF Deutschland veranschaulicht wurden, folgen im nächsten Handlungsempfehlungen für ein erfolgreiches Fundraising in Nonprofit-Organisationen.

6. Was muss für ein erfolgreiches Fundraising in Nonprofit-Organisationen umgesetzt werden?

„Um ihr Überleben zu sichern, müssen deshalb heute auch Organisationen im Sozial- und Gesundheitsbereich, kulturelle Einrichtungen oder Umweltorganisationen strategische Entwicklungsprozesse initiieren und mit den Konzepten und Instrumenten des Strategischen Managements umsetzen“ [Sander/Bauer 2006, 11].

„Gleichzeitig hat sich der Wettbewerb im Non-Profit-Bereich vor allem durch die fortschreitende Internationalisierung intensiviert. Die Anzahl der Organisationen, welche um die Gunst der Spendenden oder um staatliche Aufträge konkurrieren, nimmt zu“ [Sander/Bauer 2006, 11].

Aus diesen genannten Gründen resultieren die nachstehenden Tipps und Empfehlungen, die auf jeden Fall berücksichtigt werden sollten, um ein erfolgreiches Fundraising in Nonprofit-Organisationen umzusetzen.

Die Kundenorientierung muss in die Unternehmensstrategie eingebettet sein und gilt als zentrales Gebot des Marketing: Gemeint ist damit, das gesamte Denken und Handeln aller Führungskräfte und Mitarbeiter auf den Kunden mit seinen aktuellen und potenziellen Bedürfnissen, Wünschen und Problemen hin auszurichten und durch geeignete Maßnahmen stetig in Aktivitäten mit einzubeziehen. „Langfristige Kundenbindung ist die zentrale Voraussetzung für eine erfolgreiche Geschäftsentwicklung“ [Scheibe-Jaeger 2002, 180].

Um andere von der Arbeit überzeugen zu können, müssen Fundraiser sich erst selbst überzeugen: Fundraiser sollten mit Spaß und Motivation neue Herausforderungen und Projekte angehen. Es wird sich schnell zeigen, dass die Arbeit für einen guten Zweck der Persönlichkeit gut tun wird. Erst mit der nötigen Begeisterung werden Fundraiser Menschen finden, die sie mit Spenden unterstützen.

Fundraiser sollten versuchen, sich im Vorfeld einer Kommunikation in den potentiellen Spender bzw. die Zielgruppe hineinzusetzen: Hierbei ist es wichtig den Spender zu analysieren. Die Analyse wirkt möglichen Risiken vorab entgegen. Einzelne Maßnahmen, wie z.B. die Zustellung eines Mailings kann so besser auf die Zielperson zugeschnitten werden.

Warum in der Ferne suchen, wenn das Gute so nah ist: Das Relationship-Marketing sollte in Bezug auf die bestehenden Spender immer im Takt bleiben. Es ist leichter, sich um die bestehenden Spender zu kümmern, als neue zu gewinnen. Ein guter Fundraiser lässt die Suche nach neuen Spendern aber nicht unversucht. Keinesfalls dürfen bestehende Spender (z.B. Großspender) vernachlässigt werden, da diese den größten Spendenanteil liefern.

Realistische Ziele setzen: Um die Ziele verfolgen und erreichen zu können, müssen Fundraiser eine geeignete Strategie entwickeln und umsetzen. Ihre Ziele sollten mit dem Zweck ihrer Organisation übereinstimmen.

Regelmäßiges Kontakthalten und Danksagungen gegenüber Spendern: Auch wenn ein Spender kein Dankschreiben wünscht, sendet der Fundraiser ihm mindestens eines im Jahr zu. Denn Danke sagen hat die höchste Priorität. Dazu können Fundraiser einfach eine Spender spezifische Dankeskarte dem nächsten Schreiben beilegen.

Planen ist gut, mit Analyse doch besser: Im Vorfeld der Planung sollten Fundraiser den Schritt der Analyse nicht umgehen. Hier eignet sich die SWOT-Analyse. Durch diese Form der Analyse schaffen sich Fundraiser einen Überblick über Stärken und Schwächen ihrer Organisation. Chancen und Risiken, die die Organisation von außen betreffen könnten, werden somit nicht außer Acht gelassen. Des Weiteren kann eine Konkurrenzanalyse nicht schaden.

Die Bedeutung von Freiwilligen und Ehrenamtlichen darf nicht unterschätzt werden: Durch ihre berufliche Tätigkeit können sie neue Fähigkeiten und Ideen in die Arbeit der Organisation einbringen. Fortbildungen für diese Akteure sind sinnvoll. Es muss bedacht werden, dass Freiwillige wiederum neue Freiwillige für die Organisation begeistern könnten. Selbst als Spender kommen sie in Frage.

Nicht die Akquise von Erbschaften scheuen: Organisationen können bspw. in Printerzeugnissen darauf hinweisen. Erhaltene Erbschaften müssen dementsprechend gewürdigt werden. Der Kontakt zwischen möglichen Erbschaftsspendern und Angehörigen eines ehemaligen Erbschaftsspenders erleichtert die weitere Kommunikation. Zudem können sich Interviews mit Angehörigen als sinnvoll für Interessenten erweisen. Die Organisation sollte auch bei weiteren Zielgruppen, wie z.B. Notaren und Rechtsanwälten ins Gespräch gebracht werden, da diese Testamente aufsetzen.

Die Erstellung eines geeigneten Fundraising-Mix für die Kommunikation: Hierzu müssen die verschiedenen Kommunikationsinstrumente des Fundraising betrachtet werden. Die Instrumente sollten aufeinander abgestimmt sein, um zielorientiert zu arbeiten. Fundraiser können bspw. über Direktmarketing auf ihren Online-Auftritt aufmerksam machen, oder sie stellen Informationsbroschüren zum Download oder einen E-Mail-Newsletter bereit.

Public Relations spielt eine genauso wichtige Rolle im Fundraising, wie die Gewinnung von Spendern: Gute Öffentlichkeitsarbeit wirkt sich positiv auf Stakeholder und im Endeffekt auf Ihre Organisation aus. Hierzu stellen Organisationen mindestens eine Person für die Pressearbeit ein. Die Pflege einer Adresskartei, in der Medien und Ansprechpartner aufgeführt sind und die Suche nach Kontakten zu Journalisten sind Aufgaben im Fundraising. Fundraiser sollten Journalisten mit fertig aufbereiteten und auf einen bestimmten Zeitungsbereich ausgelegten Artikeln entgegenkommen.

Der Jahresbericht sagt viel über die Seriosität der Organisation aus: Der Jahresbericht wird nahezu an alle Stakeholder versandt. Der Bericht muss auf leserfreundliche Gestaltung überprüft werden. Dabei ist auf die Länge der Texte, Schrift-Art und -Größe zu achten. Den Jahresbericht können Fundraiser auch zur Spendergewinnung nutzen.

Anlegen einer Datenbank für Spender: Innerhalb der Datenbank sind Adresskörper (Name, Vorname, Titel, Anrede, Straße usw.) und Informationen zum Spenderverhalten aufbewahrt. Das Verhalten des Spenders beinhaltet Spenden-Höhe und -Art, Spendendatum sowie Spendenhäufigkeit usw. Fundraiser sollten darauf achten, dass ihre Datenbank immer auf dem aktuellsten Stand ist (z.B. Adressänderungen bei Umzügen).

Literaturverzeichnis

Monographien

Bruhn, Manfred (2003): Sponsoring. Systematische Planung und integrativer Einsatz. 4. Auflage. Wiesbaden.

Bruhn, Manfred (2012): Marketing für Nonprofit-Organisationen. Grundlagen-Konzepte-Instrumente. 2. Auflage. Stuttgart.

Bruhn, Manfred (2013a): Relationship Marketing. Das Management von Kundenbeziehungen. 3. Auflage. München.

Bruhn, Manfred (2013b): Kommunikationspolitik. Systematischer Einsatz der Kommunikation für Unternehmen. 7. Auflage. München.

Dubach, Elisa Bortoluzzi/ Frey, Hansrudolf (2011): Sponsoring. Der Leitfaden für die Praxis. 5. Auflage. Basel.

Fischer, Walter(2000): Sozialmarketing für Non-Profit-Organisationen: ein Handbuch. Zürich.

Fischer, Kai/Neumann, André (2003): Multi-Channel-Fundraising – clever kommunizieren, mehr Spender gewinnen. Wiesbaden.

Gahrmann, Christian (2011): Strategisches Fundraising. Wiesbaden.

Haibach, Marita (2002): Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis, vollständig überarbeitete und aktualisierte Neuauflage. Frankfurt/Main.

Helmig, Bernd/Boenigk, Silke (2012): Nonprofit Management, München.

Holland, Heinrich (2009): Direktmarketing: Im Dialog mit dem Kunden. 3. Auflage. München.

Kotler, Philip (1978): Marketing für Nonprofit Organisationen. Stuttgart.

Koziol, Klaus/Pförsch, Waldemar/Heil, Steffen (2006): Social Marketing. Erfolgreiche Marketingkonzepte für Non-Profit-Organisationen. Stuttgart.

Kuran, Timur (1997): Leben in Lüge. Präferenzverfälschungen und ihre gesellschaftlichen Folgen. Tübingen.

Meffert, Heribert/Burmann, Christoph/Kirchgeorg, Manfred (2012): Marketing, Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Auflage. Wiesbaden.

Mutz, John/Murray, Katherine (2008): Fundraising, Sponsoring und Spenden für Dummies. Weinheim.

Nufer, Gerd (2012): Event-Marketing und –Management: Grundlagen, Planung, Wirkungen, Weiterentwicklungen. Wiesbaden.

Pepels, Werner (1994): Marketing. Baden-Baden.

Pepels, Werner (2012): Handbuch des Marketing. 6. Auflage. München.

Sander, Gudrun/Bauer, Elisabeth (2006): Strategieentwicklung kurz und klar. Das Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Bern.

Scheibe-Jaeger, Angela (1996): Finanzierungshandbuch für Non-Profit-Organisationen. Der Weg zu neuen Geldquellen. Regensburg.

Scheibe-Jaeger, Angela (2002): Modernes Sozialmarketing. Praxis-Handbuch für Non-Profit-Organisationen. Berlin.

Schwarz, Peter (2001): Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen, 2. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien.

Schwarz, Peter (2005): Organisation in Nonprofit-Organisationen. Grundlagen, Strukturen. Bern, Stuttgart, Wien.

Schwarz, Peter/Purtschert, Robert/Giroud, Charles (2002): Das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (NPO), 4. Auflage, Bern, Stuttgart, Wien.

Steiner, Oliver (2013): Telefon-Fundraising. Effektive Spendergewinnung und Spenderbetreuung in der Praxis. Wiesbaden.

Urselmann, Michael (1998): Erfolgsfaktoren im Fundraising von Nonprofit-Organisationen. Wiesbaden.

Urselmann, Michael (2007): Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für Nonprofit-Organisationen. 4. Auflage. Bern.

Urselmann, Michael (2012): Fundraising. Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen. 5. Auflage. Bern.

Vellguth, Klaus (2008): Fundraising als gemeinschaftsorientierter Marketingansatz. Eine Analyse am Beispiel des Internationalen Katholischen Missionswerkes missio. Berlin.

Walliser, Björn (1995): Sponsoring. Bedeutung, Wirkung und Kontrollmöglichkeiten. Wiesbaden.

Wöhe, Günter/Döring, Ulrich (2010): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 24. Auflage. München.

Sammelbände

Badelt, Christoph (1999): Zielsetzungen und Inhalte des Handbuchs der Nonprofit Organisation. In: Badelt, Christoph (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation, 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer Poeschel, 3-18.

Betzelt, Sigrid (2000): Der Dritte Sektor in Fesseln: Rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen. In: Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen, Eine praxisorientierte Einführung. Opladen, 37 – 61.

Bidemann, Christiane (2000): Was heißt Freiwillige managen? – Grundzüge des Freiwilligen-Managements. In: Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen, Eine praxisorientierte Einführung. Opladen, 107 – 128.

- Billeter, Hanspeter/List-Gesseler, Brigitte (2008): Bußgeldmarketing. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 4. Auflage. Wiesbaden. 410 – 420.
- Brömmling, Ulrich (2010): Public Affairs/Lobbyarbeit. In: Ulrich Brömmling (Hrsg.): Nonprofit-PR. 2. Auflage. 178 – 179.
- Burens, Peter-Claus (2008): Events. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. Wiesbaden. 536 – 547.
- Dallmer, Heinz (1991): System des Direct Marketing – Entwicklung und Zukunftsperspektiven. In: Heinz Dallmer (Hrsg.): Handbuch Direct Marketing. 6. Auflage. Wiesbaden. 3 – 16.
- Dinkelmeyer, Andreas (2010): Kampagnenplanung. In: Monika Bär, Jan Borchering, Bernhard Keller (Hrsg.): Fundraising im Non-Profit-Sektor. Marktbearbeitung von Ansprache bis Zuwendung. Wiesbaden. 264 – 270.
- Drust, Barbara (2010): Bei Anruf Spende. In: Monika Bär, Jan Borchering, Bernhard Keller (Hrsg.): Fundraising im Non-Profit-Sektor. Marktbearbeitung von Ansprache bis Zuwendung. Wiesbaden. 135 – 148.
- Eisert, Wolfgang (2008): Patenschaften. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 4. Auflage. Wiesbaden. 338 – 341.
- Graf Strachwitz, Rupert (2000): Management und Nonprofit-Organisationen – von der Vereinbarkeit von Gegensätzen. In: Nährlich, Stefan/Zimmer, Annette (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen, Eine praxisorientierte Einführung. Opladen, 23 – 36.
- Haibach, Marita (2008): Fundraising – Definition, Abgrenzung und Einordnung. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 4. Auflage. Wiesbaden. 88 – 93.
- Heil, Klaus (2008): Mitgliedsbeiträge. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 4. Auflage. Wiesbaden. 336 – 337.
- Hilke, Wolfgang (1993): Kennzeichnung und Instrumente des Direkt-Marketing. In: Wolfgang Hilke (Hrsg.): Direkt-Marketing. Wiesbaden. 5 – 30.
- Hofmann, Werner (2001): Vereinsrecht. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising - Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden. 1075 – 1078.
- Hönig, Hans-Josef (2010): Mailings. In: Monika Bär, Jan Borchering, Bernhard Keller (Hrsg.): Fundraising im Non-Profit-Sektor. Marktbearbeitung von Ansprache bis Zuwendung. Wiesbaden. 149 – 162.
- Kapp-Barutzki, Ursula/Malak, Nadja (2008): Prominente im Fundraising. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 4. Auflage. Wiesbaden. 342 – 347.
- Klausegger, Claudia/Scharitzer, Dieter/Scheuch, Fritz (2003): Instrumente für das Marketing in NPOs. In: Eschenbach, Rolf/Horak, Christian (Hrsg.). Führung der Nonprofit Organisation. Stuttgart. 99 – 140.

Kreh, Bernd (2008): Förderverein. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 4. Auflage. Wiesbaden. 330 – 332.

Kreuzer, Thomas (2008): Personelle Ressourcen. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 4. Auflage. Wiesbaden. 122 – 125.

Lindemann, Mathias (2008): Gemeinnützigkeits- und Steuerrecht. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 4. Auflage. Wiesbaden. 686 – 713.

Müllerleile, Christoph (2008): Die Rolle der Massenmedien im Fundraising. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising – Handbuch für Grundlagen, Strategien und Methoden. 4. Auflage. Wiesbaden. 459 – 473.

Rösl, Rainer (2001): Eigenwirtschaftliche Tätigkeiten steuerbegünstigter Körperschaften. In: Fundraising Akademie (Hrsg.): Fundraising - Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden. 921 – 936.

Röttger, Ulrike (2009): Campaigns (f)or a better world? In: Ulrike Röttger (Hrsg.): PR-Kampagnen. Über die Inszenierung von Öffentlichkeit. 4. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden. 9 – 26.

Internet

American Marketing Association (2008): American marketing association releases new definition for marketing. URL: [www.marketingpower.com/aboutama/documents/American marketing association releases new definition for marketing.pdf](http://www.marketingpower.com/aboutama/documents/American%20marketing%20association%20releases%20new%20definition%20for%20marketing.pdf) (25.11.2013).

Facebook (2014): WWF Deutschland Facebook Seite. URL: <https://www.facebook.com/wwfde?ref=ts&fref=ts> (07.01.2014).

Fürst, Dominik (2013): Greenpeace gegen Gazprom – Protestaktion auf großer Bühne. URL: <http://www.sueddeutsche.de/sport/greenpeace-gegen-gazprom-protestaktion-auf-grosser-buehne-1.1840113> (18.12.2013).

N-TV (2011): Promis machen Naturschutz salonfähig. WWF feiert 50-jähriges Bestehen. URL: www.n-tv.de/panorama/WWF-feiert-50-jaehriges-Bestehen-article3204031.html (07.01.2014).

TU-Ilmenau (2010): Theorie: was versteht man unter dem Begriff Nonprofit-Organisation? URL: <http://blogs.tu-ilmenau.de/csmedia/2010/was-versteht-man-unter-dem-begriff-nonprofit-organisation/#more-847> (27.11.2013).

WWF (2009): Satzung des WWF Deutschland. URL: www.wwf.de/fileadmin/fm-wwf/Publikationen-PDF/WWF_Satzung_final_2009.pdf (07.01.2014).

WWF (2011): Elf Prominente retten die Wälder. URL: www.wwf.de/elf-prominente-retten-die-waelder/ (07.01.2014).

WWF (2012): Jahresbericht 2011/2012: Immer mehr Menschen für den WWF. URL: www.wwf.de/ueber-uns/jahresbericht/ (07.01.2014).

WWF (2014a): Seit 50 Jahren im Einsatz für die Natur. URL: www.wwf.de/ueber-uns/ (07.01.2014).

WWF (2014b): Die Organe und Gremien des WWF Deutschland. URL: www.wwf.de/ueber-uns/organisation/ (07.01.2014).

WWF (2014c): Unser Leitbild. URL: www.wwf.de/ueber-uns/unser-leitbild/ (07.01.2014).

WWF (2014d): Ein Panda, der die Welt retten will – Die Geschichte des WWF. URL: www.wwf.de/ueber-uns/geschichte-des-wwf/1-teil-die-gruenderjahre/ (07.01.2014).

WWF (2014e): Fördermitglied werden. URL: www.wwf.de/spenden-helfen/wwf-mitglied/ (07.01.2014).

WWF (2014f): Pate werden. URL: www.wwf.de/spenden-helfen/pate-werden/tiger-und-ihre-lebensraeume/ (07.01.2014).

WWF (2014g): Weitere Unterstützungsmöglichkeiten. URL: www.wwf.de/spenden-helfen/ (07.01.2014).

WWF (2014h): WWF Social Media. Jetzt mit uns vernetzen! URL: www.wwf.de/aktiv-werden/wwf-und-soziale-medien/ (07.01.2014).

WWF (2014i): WWF Freianzeigen –Thema Wilderei. URL: www.wwf.de/aktiv-werden/downloads/freianzeigen/freianzeigen-wilderei/ (07.01.2014).

WWF (2014j): Newsletter-Bestellung. URL: www.wwf.de/aktiv-werden/newsletter/ (07.01.2014).

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname